SUPERVIZAREA

Mike Savedra John Hawthorn

III 246.845

B. R. D.

BANCA ROMÂNĂ PENTRU DEZVOLTARE

Str. Doamnei nr. 4, sector 3,
BUCUREŞTI - 70016
Telefon: 613.32.00
613.46.40

Fax: 615.76.87
615.76.03

Telex: 11.238
11.289

Cod SWIFT - BRDEROBU

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAŞI
III 246.845

BRD, înfiinţată în 1948, este una din cele patru mari bănci comerciale din România.

BRD, dispune de o puternică infrastructură formată din peste 170 de sucursale, filiale şi agenţii, răspândite pe tot cuprinsul ţării, precum şi de o reţea largă de peste 200 de bănci corespondente, situate pe toate continentele, membră SWIFT, REUTER, VISA INTERNATIONAL, FACTORS CHAIN INTERNATIONAL.

BRD, şi-a extins permanent aria de activitate, pe lângă produsele bancare clasice, asigurând şi unele produse şi servicii care reprezintă premiere în sistemul bancar românesc.

BRD, este singura bancă autorizată să execute evaluări de patrimoniu în vederea privatizării, fiind agreată să participe la evaluarea patrimoniului societăţilor comerciale cu capital de stat care vor intra în procesul marii privatizări.

BRD, şi-a asigurat an de an auditarea cu firme internaţionale (Coopers & Lybrand), care au apreciat şi cotat rezultatele din bilanţurile anuale pe bază de criterii şi indicatori de performanţă cu conotaţii internaţionale în conformitate cu reglementările Băncii şi a fost evaluată de Thomson BankWatch (cea mai mare şi renumită agenţie de evaluare şi clasificare a instituţiilor financiare şi bancare din lume).

BRD, este o bancă puternic consolidată din punct de vedere organizatoric, economic şi financiar, cu un nivel ridicat de profitabilitate şi capitalizare, cu o imagine tot mai favorabilă pe piaţa bancară românească şi externă.

Cunoscuta revistă EUROMONEY, publicaţie cu impact în lumea financiar, bancară, desemnează BRD ca cea mai bună bancă românească.

O bancă pentru dezvoltarea afacerilor dumneavoastră!

Mike Savedra şi John Hawthorn

SUPERVIZAREA

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Mike Savedra şi John Hawthorn

SUPERVIZAREA

Traducerea: Alina Trif
Mihaela Trif

Coordonator traducere: Cristina Anisescu

652182
B.C.U. IASI

SOCIETATEA
ŞTIINŢĂ & TEHNICĂ SA

1996

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Redactor de carte:
CRISTINA ANISESCU

Coperta: IOAN SILVIU ALBESCU

Machetare şi tehnoredactare:
CRISTIAN ROMÂN

65.012.7
658.53

4.07.1997
B.C.U. „M. EMINESCU"
—IAŞI—
acu-794.167

Lucrarea a fost realizată cu sprijinul Băncii Române pentru Dezvoltare.

Supervizare
Supervizarea lucrării

Tiparul executat la tipografia INTERGRAPH

© SC "Ştiinţă & Tehnică" SA, 1996
Piaţa Presei Libere nr. 1, sector 1, Bucureşti

Toate drepturile sunt rezervate. Reproducerea sau transmiterea, chiar şi fragmentară, indiferent de formă sau mijloc, sunt permise numai cu acordul scris al editorului.

ISBN 973-9236-11-1

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUPRINS

1. **Introducere** **7**
   - 1.1 Noţiuni introductive 7
   - 1.2 Cui se adresează cartea? 8
   - 1.3 Ce stil de învăţare vi se potriveşte cel mai bine? 9
   - 1.4 Stiluri de învăţare 10
2. **Managementul supervizării** **15**
   - 2.1 În ce tip de organizaţie lucraţi? 15
   - 2.2 Ce încearcă să facă organizaţia? 17
   - 2.3 Factori care afectează climatul organizaţional 20
   - 2.4 Conducerea 21
   - 2.5 Ce fac supervizorii? 21
   - 2.6 Elemente comune ale activităţii de supervizare 23
   - 2.7 Elemente specifice ale activităţii de supervizare 23
   - 2.8 Rolul supervizorului - diferite perspective 24
   - 2.9 Sarcinile unui supervizor 26
   - 2.10 Lista de verificare a sarcinilor de supervizare 29
   - 2.11 Nevoile de instruire 31
   - 2.12 Chestionarul nevoilor de instruire 31
   - 2.13 Analiza personală 33
3. **Resursele umane** **35**
   - 3.1 Individul 35
   - 3.2 Grupurile 41
   - 3.3 Teorii despre indivd, grupuri şi sisteme 43
   - 3.4 Nevoile grupului 44
   - 3.5 Comportamentul în cadrul grupurilor 45
   - 3.6 Conducerea 46
   - 3.7 Probleme legate de grup şi de conducere 49
   - 3.8 Supervizarea şi personalul 51
   - 3.9 Problemele personalului 52
4. **Activitatea de supervizare - organizarea muncii** **55**
   - 4.1 Procesul de supervizare 55
   - 4.2 Planificarea 58
   - 4.3 Organizarea 64
   - 4.4 Controlul: "Cum merg treburile?" 66
   - 4.5 Organizarea activităţilor zilnice 70

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5. Procesul de comunicare. Transmiterea mesajelor 75
5.1 Procesul de comunicare 76
5.2 Tipuri şi utilizări ale comunicării 84
5.3 Comunicarea verbală 85
5.4 Comunicarea scrisă 87
5.5 Comunicarea non-verbală 88
5.6 Comunicarea electronică 89
5.7 Capacităţi necesare unei comunicări eficiente 90

6. Aplicaţiile comunicării în supervizare 93
6.1 Sistemul 93
6.2 Sistemele de comunicare în cadrul firmei 95
6.3 Tipuri de informaţie 96
6.4 Practici de supervizare ale comunicării 97
6.5 Aplicaţii ale comunicării scrise 115
6.6 Tehnologia informaţiei 121
6.7 Utilizările în practică ale calculatoarelor 121
6.8 Rezumat: comunicarea în acţiune 124

7. Tehnici de supervizare 127
7.1 Folosirea informaţiei 127
7.2 Prezentarea informaţiei 132
7.3 Tehnici de analiză a muncii 138
7.4 Studiul metodei 139
7.5 Normarea procesului muncii 150
7.6 Tehnici de planificare a muncii 156
7.7 Rezumat 160

8. Rolurile supervizorului 161
8.1 Dimensiunile organizaţiei supervizate 161
8.2 Supervizorii şi sistemul financiar 165
8.3 Factori legali 172
8.4 Actul de protecţie a angajaţilor, 1978 175
8.5 Alte acte care afectează activitatea supervizorului 176
8.6 Supervizorul şi sindicatele 179

9. Supervizarea - o perspectivă globală 181
9.1 Rezistenţa la stres 183
9.2 Grija faţă de personal 185
9.3 Comunicaţi cu şefii! 187

Răspunsuri la exerciţii 189

BCU ASE BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

1. INTRODUCERE

1.1 Noțiuni introductive

Această carte pune accentul pe activitățile şi problemele supervizorilor, pentru toate tipurile de organizații. Scopul nostru este de a vă ajuta să vă îmbunătățiți performanţele în supervizare, considerând că această carte va fi un ghid pentru potenţialii supervizori şi directori la toate nivele.

Munca de supervizor este dificilă. În termenii cei mai simpli, supervizorii trebuie să ducă la bun sfârşit anumite activităţi, să obţină rezultate şi să finalizeze munca potrivit cu cerinţele directorilor. Sarcina lor este să rezolve problemele prin oameni, să organizeze personalul şi resursele pentru a obţine rezultate şi să se asigure că totul se desfăşoară într-un mod corespunzător. Munca supervizorului va fi explicată într-un mod detaliat în capitolul 2.

Structura cărții

Cartea este concepută pentru a ajuta procesul de *autoînvățare*. Pe parcursul întregii cărţi veţi găsi întrebări la care sunteţi îndemnat să răspundeţi înainte de a citi mai departe. Există trei tipuri de întrebări:

Autoverificările: acestea sunt în general întrebări scurte sau sarcini specifice, cerând răspunsuri rapide, concepute astfel încât să ajute să vă verificaţi propriul studiu. Răspunsurile sunt date imediat după autoverificare. Încercaţi să răspundeţi la întrebare înainte de a continua să citiţi şi oferiţi răspunsurile dvs. înainte de a trece la următorul subiect. Puteţi citi în continuare fără a încerca să răspundeţi la întrebări, dar veţi pierde o şansă de a învăţa. În multe cazuri, răspunsurile noastre lărgesc subiectul.

Temele: acestea, de obicei, vă cer să folosiţi informaţii pe care nu le veţi găsi în text. Pentru a răspunde la aceste întrebări va trebui să vă folosiţi propria experienţă sau să descoperiţi fapte noi. De multe ori o activitate este

pur şi simplu o ocazie pentru a vă opri şi gândi la o problemă importantă ridicată de text.

Exerciţiile: acestea testează dacă aţi înţeles un lucru care a fost explicat. Ele vă cer să rezolvaţi o problemă şi apoi să verificaţi răspunsurile; citiţi cu atenţie răspunsurile de la sfârşitul cărţii.

Studii şi preocupări

Mulţi oameni au contribuit la ideile care sunt evidenţiate în această carte. Printre ei au fost supervizori ca dvs. de la care aţi învăţat şi ale căror idei le-aţi testat. Unii dintre ei, pe care îi cunoaştem, vor apărea pe parcursul acestei cărţi, pentru a putea învăţa din problemele lor. O mare importanţă o au cei care au generat ideile pe care le-aţi folosit şi le-aţi testat, autorii cărţii şi cercetătorii.

Conţinutul cărţii

Aceasta este o carte din care puteţi să "culegeţi" şi să "alegeţi". Trebuie într-adevăr să o citiţi de la cap la coadă sau puteţi alege porţiuni care vă interesează. Numai dvs. ştiţi de ce aveţi nevoie.

Cartea este alcătuită după cum urmează:

- În acest capitol vă vom ajuta să decideţi ce fel de *informaţii* aveţi nevoie şi cum să exersaţi capacităţile de bază pentru *a studia*;
- În capitolul 2 vom examina *activitatea unui supervizor* şi vom reda o imagine generală a muncii de supervizare, care vă va ajuta să alegeţi părţi din carte, probabil mai importante pentru dumneavoastră;
- Capitolele 3-8 sunt legate de *aspecte diferite ale muncii de supervizare* şi pe care le puteţi alege în funcţie de nevoile dumneavoastră;
- Capitolul 9 sintetizează totul şi arată cum toate cele menţionate se încadrează deplin în munca supervizorului obişnuit.

1.2. Cui se adresează cartea?

Această carte se adresează cititorilor din patru categorii:

- Supervizori care vor să-şi îmbunătăţească rezultatele singuri;
- Cititori care urmează un curs de supervizare;
- Directori care vor să-şi ajute supervizorii să-şi îmbunătăţească rezultatele;
- Studenţi care urmează un curs ce include discipline de management.

În oricare dintre categoriile de cititori v-aţi afla, faptul că citiţi această carte acum înseamnă că deja sunteţi pe drumul procesului de învăţare, pentru a vă îmbunătăţi rezultatele. Aţi depăşit punctul de început şi această carte vă poate ajuta să continuaţi procesul de învăţare. În primul rând trebuie să definim ce înseamnă învăţarea.

Omul învaţă încă din ziua în care s-a născut, pentru un anumit scop. Iată patru motive:

- educaţia poate fi în mod special eficientă dacă este realizată într-un *mod sistematic*;
- supervizorii sunt deseori persoane care se cred nepotrivite pentru

învăţarea unei cărţi şi care au nevoie de îndrumare despre cum *să folosească eficient o carte*;

- ❒ o mare parte din munca supervizorilor se concentrează pe instruirea personalului lor;
- ❒ mulţi oameni pur şi simplu îşi consideră slujba ca ceva indiscutabil şi nu învaţă nimic constructiv din *experienţele lor zilnice*.

Restul acestui capitol vă va ajuta să hotărîţi ceea ce aveţi nevoie să învăţaţi despre conducerea în supervizare şi cum să folosiţi informaţiile acestei cărţi.

1.3. Ce stil de învăţare vi se potriveşte cel mai bine?

Această carte vă poate ajuta în procesul de învăţare, dar nu poate să vă ofere totul. Responsabilitatea de a învăţa şi cunoaşte depinde de dvs. Oamenii sunt individualităţi distincte - toţi învaţă în moduri diferite. Din această cauză este important să aveţi o părere clară despre propria persoană - Ce fel de persoană sunteţi? Cum învăţaţi cel mai bine?

Sunteţi atent, grijuliu în deciziile dvs. sau sunteţi grăbit, nerăbdător şi dornic să intraţi în miezul lucrurilor şi să rezolvaţi totul? Vreţi să ştiţi cum merg lucrurile, atunci teoria trebuie să stea la baza faptelor sau la înfăptuirea unui lucru nou.

Temă

Autoevaluaţi-vă răspunzând la întrebările de mai sus. (Cinci minute).

Este important să meditaţi profund la acest lucru pentru că:

- ❒ sunteţi o *individualitate*;
- ❒ învăţaţi cel mai bine *în felul propriu*;
- ❒ trebuie să identificaţi felul în care aţi *învăţat înainte*;
- ❒ trebuie să încercaţi *alte tipuri de învăţare*.

Dacă sunteţi grăbit, dornic să obţineţi rezultate, veţi încerca totul dintr-o dată - această abordare a vieţii se va reflecta şi în abordarea entuziastă şi inteligentă a învăţării. Încercaţi idei noi, experimentaţi pentru dvs. însuţi, dezvoltaţi-vă propriul stil de învăţare.

Oamenii învaţă diferit; ei strâng informaţii din multe surse, meditează pe marginea lor, selectează pentru ei înşişi şi apoi acţionează. *Analiza şi evaluarea* se află printre primele pe lista de priorităţi în procesul învăţare. Dacă acesta este stilul dvs., s-ar putea să vă ia mai mult timp până încercaţi ceva în practică, dar atunci când o veţi face, veţi avea o imagine globală a informaţiilor.

Practicienilor le plac teoriile complexe şi logice care stau la baza acţiunilor. Drept consecinţă, ei vor respinge ideile care nu se încadrează în matricea lor cognitivă. Dacă acesta este stilul dvs., combinaţi propriile teorii cu ideile pe care le prezentăm în această carte.

Oamenilor cărora le place competiţia sunt preocupaţi să facă lucrurile să funcţioneze - realizarea lor efectivă este cea care-i mobilizează. Continuaţi cu ceea ce aţi început, dar luând în seamă şi implicaţiile pe care le au pentru *alţi oameni;* aveţi nevoie de oameni ca să declanşaţi înfăptuirea lucrurilor.

Temă

Care a fost ultimul lucru pe care l-aţi învăţat? Închideţi cartea şi îndreaptaţi-vă gândurile înapoi spre evenimente recente; a fost vreun element semnificativ învăţat care ar putea să afecteze abordarea muncii dvs. în viitor? (Cinci minute).

Răspunsul la această întrebare va fi personal. Iată câteva răspunsuri primite de la un grup de supervizori:

- "Am văzut un tip într-un program de televiziune dând sfaturi cuiva şi m-am gândit că va fi imposibil să termine activitatea respectivă - aceasta te face să gândeşti..."
- "Fiul meu are un mic computer şi mi-a arătat un program nemaipomenit care îmi poate uşura foarte mult munca; încerc să-mi conving şeful în legătură cu acest lucru".
- "Am avut o treabă nouă de făcut şi am încercat altă metodă de lucru. Şeful meu a crezut că nu va merge, dar a fost un succes - acum îl folosim tot timpul".

1.4. Stiluri de învăţare

Fiecare învaţă într-un mod diferit şi există o scară ascendentă de eficienţă privind modalităţile prin care folosiţi ocaziile de învăţare.

- Puteţi *să copiaţi* exact ceea ce fac alţi oameni (în acest fel încep şi copiii să înveţe) sau să faceţi exact ceea ce vi se spune.
- Puteţi să observaţi cu atenţie ceea ce fac alţii, *să le analizaţi* succesele şi eşecurile şi o dată ce aţi înţeles ce se întâmplă, să transferaţi ideile folositoare în propria dvs. muncă.
- Puteţi *să evaluaţi* propria dvs. experienţă şi după aceea *să aplicaţi* ideile dvs. din ceea ce aţi învăţat.
- Puteţi să testaţi în mod deliberat situaţii, întrebându-vă "ce s-ar întâmpla dacă?", *experimentându-le* în propria dvs. muncă.

Prezentarea lui Tom Stranks

Analizaţi situaţia lui Tom Stranks şi ceea ce i s-a întâmplat în ziua următoare. Ne vom referi la experienţele lui Tom şi în alte capitole.

Tom, şeful de secţie al liniei A, trecea prin una dintre acele zile proaste. Patru dintre angajatele lui erau plecate pe motiv de boală, lăsându-l doar cu douăzeci de operatori, din care doi erau ucenici. Producţia era ineficientă, iar deficitul pentru anumite componente şi produse faţă de alte sectoare era deseori sub standardul de calitate cerut. În loc să returneze aceste componente defectuoase, Tom le corecta în secţia lui pentru că economisea atât timp cât şi muncă de birou.

Pe deasupra, maşinile recent instalate produceau numai 80% din capacitatea lor normală. Tom examina aceste maşini când Bill Betts, şeful de lucrări, a trimis după el.

"Intră, Tom, ţi-am simţit lipsa la întâlnirea pentru producţia specială de azi dimineaţă", a spus el.

"Îmi pare rău, şefu, am uitat complet de ea. Am o mulţime de probleme cu linia A şi ..."

"Uită de linia A acum", l-a întrerupt Bill. "Ar fi trebuit să vii la întânire. Oricum am o treabă nouă pentru tine în următoarele patru zile. Linia D a avut o producţie de două zile respinsă de inspecţie şi Tony nu vrea să înţeleagă rectificările cerute. Nu am timp să mă cert cu el de vreme ce plec la Manchester pentru două zile, aşa că îţi dau ţie responsabilităţile pentru treaba aceasta. Aranjează tu problema. De acord?"

Tom avea o mulţime de întrebări să-i pună, dar Bill se pregătea deja să plece, astfel că vorbi cât se poate de hotărît:

"Bill, ştii că nimeni nu cunoaşte mai bine linia D; este un domeniu închis pentru majoritatea persoanelor. Oricum propria mea secţie este în bucluc - azi mi-au plecat patru fete şi..."

"Bine că mi-ai adus aminte", a spus Bill. "I-am rugat pe conducătorii secţiilor B şi C să-ţi dea pe toţi cei de care se pot dispensa, ca să aveţi patru sau cinci oameni să vă ajute la treaba asta. Ştiu că Tony ar trebui să rezolve singur problema, dar el întotdeauna a fost iritat de faptul că are rata cea mai înaltă de rebuturi din companie şi oricum tu ştii produsul foarte bine. Nu am timp să mă cert cu el, aşa că sortează totul, cât poţi de repede - vei rezolva problemele curând". După aceste cuvinte, plecă.

Autoverificare

Ce arată acest incident? Ce aţi putea învăţa din el dacă aţi fi în locul lui Tom? (Cincisprezece minute).

Acest gen de incident are loc atunci când oamenii sunt stresaţi. Directorul îl presează pe Tom pentru că el însuşi se află sub tensiune. Tom trebuie să se descurce cu această problemă în acel moment, dar când lucrurile se limpezesc, el poate să reevalueze aceste evenimente şi să discute în amănunt cu directorul său.

Tom ar trebui:

- ❒ să analizeze dacă acest fel de tratament din partea directorului său este acceptabil;
- ❒ să-şi verifice obiectivele şi domeniile de responsabilitate;
- ❒ să-şi lămurească priorităţile şi să fie pregătit să le negocieze;
- ❒ să pună la îndoială lucrurile.

Dacă aveţi experienţe ca cele menţionate înainte, sigur că aţi învăţat ceva din ele.

Zonele deschise pentru cunoaşterea dvs. provin din trei surse principale:

- ❒ *propria experienţă;*
- ❒ *sfaturi de la alţi oameni,* care reprezintă evaluarea propriei lor experienţe;
- ❒ *alte surse* ca ziare, reviste, cărţi şi televiziune.

Tot ceea ce învăţaţi poate fi privit fie ca aptitudine fie drept cunoştinţe. Cunoştinţele înseamnă fapte, idei, concepte şi le puteţi învăţa destul de repede, deşi vă sunt prea puţin de folos dacă nu le înţelegeţi. Aptitudinile

sunt mai greu de învăţat; ele presupun punerea în practică şi pentru a deveni capabil de acest lucru aveţi nevoie de exerciţiu. De exemplu, aţi putea să învăţaţi toate lucrurile despre părţile funcţionale ale unei biciclete, dar aceasta ar fi prea puţin folos dacă aţi vrea să învăţaţi cum să mergeţi pe ea: aveţi nevoie de exerciţiu.

Pentru a vă ajuta să învăţaţi din această carte, vom explica pe scurt cum să exersaţi unele din aptitudinile pe care le veţi folosi.

Cum să folosiţi o carte

Citiţi o carte aşa cum citiţi un ziar - citiţi numai părţile *care vă interesează*. A folosi o carte în mod corect trebuie să implice mai multe stadii:

- ❒ ***Examinare***: fiecare carte are o structură care este evidenţiată în cuprins.
- ❒ ***Întrebare:*** *ce doriţi să găsiţi* în carte? Abordaţi întotdeauna o carte cu întrebări la care vreţi răspunsuri;
- ❒ ***Citiţi, reţineţi, analizaţi*** din nou; citiţi părţile care vă *interesează*. Reţineţi ceea ce aţi citit, făcând ocazional câte o pauză, repetând părţile esenţiale din ceea ce aţi citit. Analizaţi din nou munca, controlând dacă întrebările dvs. au primit un răspuns.

"*Aptitudinile pentru Studii*", de Kate Williamson, în seriile Professional Masters Macmillan, este un ghid nemaipomenit pentru modurile în care vă puteţi îmbunătăţi aptitudinile pentru studiu.

Autoverificare

Aţi examinat cuprinsul acestei cărţi, "Supervizarea"? Faceţi o listă conţinând principalele titluri de capitole. (Două minute).

Verificaţi lista cu pagina de cuprins de la începutul cărţii.

Cum să luaţi notiţe

Luarea de notiţe este o deprindere pe care va trebui să o folosiţi des în munca dvs. de supervizor. Deprinderile esenţiale sunt acelea de *a asculta* şi de *a rezuma*. Pentru a rezuma în mod eficient, notaţi părţile esenţiale ale mesajului şi îndepărtaţi restul materialului. Notaţi-vă în scris evenimentele pe care vreţi să vi le amintiţi.

Temă

Când radioul va transmite buletinul meteo, fiţi pregătit să luaţi notiţe cu privire la principalele informaţii-cheie, pe măsură ce sunt citite. Dacă puteţi, înregistraţi buletinul meteo şi după aceea reluaţi-l pentru a vedea cât de bine aţi rezumat lucrurile esenţiale. (Zece minute)

Rezolvarea problemelor, luarea deciziilor

O parte fundamentală a învăţării este *evaluarea experienţelor dvs.* Gândindu-vă din nou la ceea ce s-a întâmplat şi încercând să înţelegeţi, înseamnă într-un anumit fel rezolvarea problemelor. Când rezolvaţi probleme şi luaţi hotărîri în fiecare zi, v-aţi gândit vreodată la *cum* o faceţi? Procesul poate fi descris ca o metodă pas-cu-pas, ce merită să fie urmată cu atenţie atunci când trebuie să luaţi o hotărîre importantă.

- Definiţi scopul - *ce vreţi să realizaţi.* Acest lucru poate fi exprimat în termeni largi;
- *Culegeţi informaţii, fapte:*
- *Faceţi o listă cu alegerile.* Fiţi atent ca să nu vă limitaţi gândirea la acest punct. Fiţi deschis spre creativitate. Chiar şi ideile absurde ar trebui înscrise atunci când vă trec prin minte. Ele pot fi selectate mai târziu;
- *Anticipaţi rezultatele.* Gândiţi-vă profund, având în vedere toate posibilităţile şi cum ar putea lucrurile să evolueze. Se vor selecta posibilităţile valabile;
- *Luaţi hotărîrea.*

Ajutorul unui "mentor"

Dacă după toate acestea sunteţi dornic să vă îmbunătăţiţi procesul de învăţare, ca modalitate de obţinere a rezultatelor şi de câştigare a unei satisfacţii mai mari în munca dvs., atunci s-ar putea să aveţi nevoie de un "mentor". Aceasta s-ar putea să sune cam neobişnuit, dar cel mai important este să găsiţi pe cineva căruia să-i vorbiţi despre lucrurile pe care încercaţi să le faceţi.

Mentorul dvs. poate fi un prieten de la serviciu, soţia dvs. sau cineva pe care îl întâniţi într-un grup de prieteni - nu contează cine, atâta vreme cât aveţi pe cineva cu care să discutaţi diferite lucruri şi să vă testaţi părerile. Este nevoie de o persoană care să vă indice lucrurile pe care dvs. nu le recunoaşteţi singur.

Învăţarea prin experienţă

Mai presus de toate, lucrul principal este să fiţi analitic, să priviţi totul cu *ochiul unui observator.* Ciclul învăţării este:

- Ceva trezeşte o întrebare în mintea dvs. care vă face să *gândiţi,* să formulaţi idei proprii;
- Folosind aceste idei, le puteţi pune în practică şi puteţi să acţionaţi asupra rezultatelor gândurilor dvs.;
- Ca un rezultat al acţiunii, ceva se întâmplă şi dvs. reflectaţi asupra rezultatului;
- Aceasta s-ar putea să ridice *întrebări suplimentare* şi ciclul este pornit din nou.

BCUIASI CENTRUL UNIVERSITAR

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2. Managementul supervizării

În acest capitol vom aborda şi defini managementul supervizării şi cum diferă el de *alte activităţi manageriale.* Vom arăta că, deşi supervizorii lucrează în medii diferite şi în numeroase domenii industriale, există multe elemente comune în aspectele de supervizare ale muncii lor. Sarcinile de supervizare principale vor fi identificate, analizate şi discutate împreună cu abilităţile de care este nevoie pentru o supervizare eficientă.

Mulţi supervizori pe care i-am întâlnit sunt femei. Ele sunt apreciate în conducerea departamentelor, deşi, de-a lungul cărţii, noi ne-am referit la supervizor ca gen masculin, tocmai pentru a evita formulările stângace "el/ea", "al lui/al ei". Sperăm că folosirea lui "el" ca pronume general nu va aduce ofensă femeilor supervizori.

Omul este o individualitate şi *nevoile sale sunt unice.* De aceea este nevoie să ştiţi cum vă puteţi pregăti pentru a fi un supervizor eficient. La sfârşitul acestui capitol există o listă de control şi un chestionar care vă vor ajuta să faceţi acest lucru.

Prima dintre acestea relevă sarcinile/îndatoririle pe care le îndeplinesc supervizorii şi este extrem de folositoare în identificarea formală a tipului de *muncă pe care o faceţi.* A doua listă vă permite să evaluaţi *cât de bine îndepliniţi* aceste sarcini pe care le-aţi identificat. Această evaluare, împreună cu analiza personală care urmează listelor, trebuie să vă furnizeze informaţiile de care aveţi nevoie pentru a decide care secţiune a cărţii vreţi s-o citiţi şi probabil ordinea în care doriţi să le abordaţi.

Puteţi fie să mergeţi direct la aceste liste acum, fie să apelaţi la ele o dată ce aţi citit capitolul.

2.1. În ce tip de organizaţie lucraţi?

Meseriile care pot fi etichetate drept "supervizor" se găsesc în tot felul de organizaţii, exemplele de activităţi de supervizare pe care le citãm, arată doar câteva dintre ele. În această secţiune vom folosi "organizaţie" cu sensul

de grup de oameni angajaţi pentru a realiza obiective specifice. Ne vom concentra asupra organizaţiilor care angajează oameni şi vom ignora organizaţiile voluntare, cum ar fi cluburile de sport şi de caritate, care au problemele lor speciale.

Temă

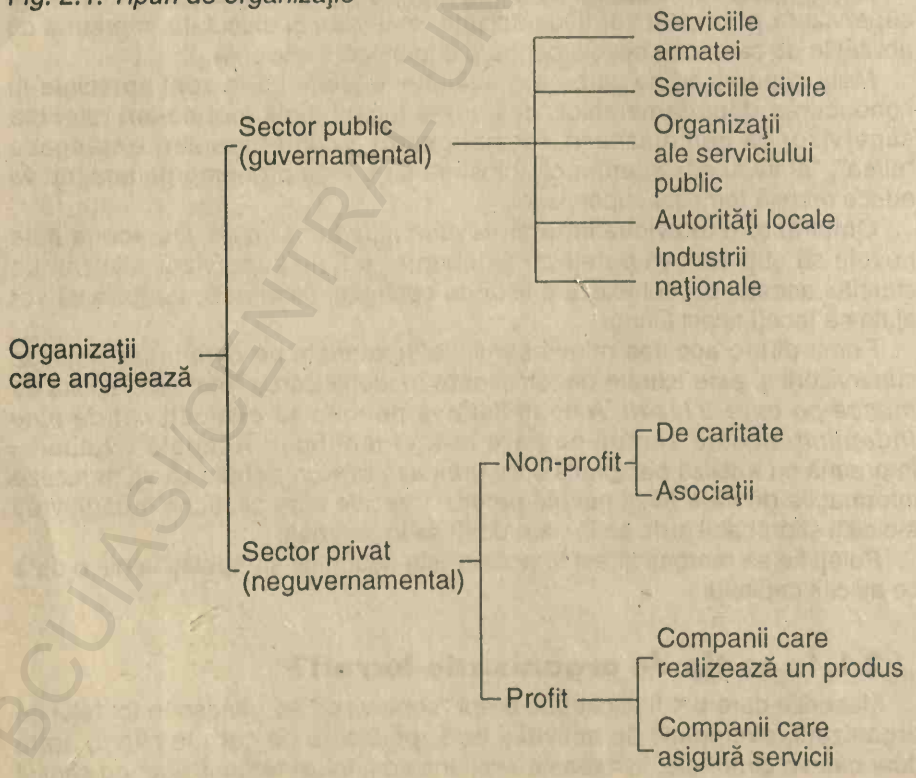
La câte tipuri diferite de organizaţii vă puteţi gândi? Faceţi o listă cu ele şi aranjaţi-le pe categorii de exemple. (Zece minute)

Câteva tipuri de organizaţii pe care le-aţi identificat sunt:

- ❒ Organizaţii mari/organizaţii mici;
- ❒ De manufactură/fără manufactură;
- ❒ Sector public/sector privat;
- ❒ Producători de produse simple/producători de produse complexe;
- ❒ Profit/non-profit.

Există diferenţe distincte între unele dintre aceste organizaţii şi avem nevoie de un sumar care să le poată grupa ordonat. Clasificarea lor este arătată în figura 2.1.

Fig. 2.1. Tipuri de organizaţie



BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Gândiţi-vă la organizaţia în care lucraţi. În care dintre aceste categorii aţi amplasa-o?

Tipul organizaţiei şi ceea ce încearcă să realizeze va afecta *convingerile oamenilor din organizaţie* şi *atmosfera generală de lucru*. Acestor factori se adaugă şi "climatul" organizaţional care poate influenţa activitatea.

2.2. Ce încearcă să facă organizaţia?

Toate organizaţiile există *pentru un scop*. Ele încearcă să realizeze ceva, aşa cum indică lista din figura 2.1.

Temă

Care sunt obiectivele organizaţiei din care faceţi parte? Scrieţi pe o hârtie obiectivele pe care credeţi că le are, în termeni simpli. (Cinci minute)

Este uşor să scrieţi "a face profit" dacă lucraţi într-o companie a sectorului privat, dar este prea vag. Profitul este crucial pentru supravieţuirea companiei, pentru că dacă eşuează în a avea profit de-a lungul unui număr de ani, atunci nu va supravieţui; dar profitul este doar un indice, iar compania realizează un profit *făcând altceva*, cum ar fi o linie de produse pe care le vor clienţii sau furnizează un serviciu care vine în întâmpinarea nevoilor oamenilor. Dacă lucraţi într-o organizaţie care nu are profit, atunci obiectivele sunt mult mai greu de depistat sau poate în interiorul organizaţiei să nu existe o formulare clară a obiectivelor.

Cineva care lucrează într-un un colegiu pentru continuarea studiilor ar putea să-i definească obiectivele în acest fel: "pentru a furniza un serviciu de continuare a studiilor, în modul cel mai eficient, luând în considerare nevoile educative ale elevilor, nevoile angajaţilor şi cererile autorităţilor de examinare". Observaţi că nu există nici o menţionare a profitului, cu toate că noţiunea de "eficient" se referă la cost şi la întâmpinarea obiectivelor educaţionale.

Activităţile firmei

Toate organizaţiile, după cum am văzut, există *pentru un scop*, fie de-a furniza un serviciu, fie de a face un produs. Banii sunt o necesitate pentru organizaţie; ea are nevoie de ei pentru a angaja resursele necesare, pentru a realiza obiectivele. Compania sectorului privat îşi vinde produsele sau serviciile şi astfel câştigă un venit care se investeşte din nou în afaceri.

Organizaţia sectorului public se bazează pe garanţiile financiare publice, care au fost strânse prin taxe sau rate; garanţiile sunt alocate în cea mai mare parte de la guvern.

Se poate construi o diagramă ca în figurile 2.2., 2.3. şi 2.4., arătând elementele principale ale investirii banilor pentru o companie de producţie. Mai întâi, reprezentăm mecanismul în care este realizată producţia, activitatea companiei şi oamenii care lucrează acolo. (fig. 2.2)

Pentru a se reprezenta utilizarea resurselor materiale care sunt achiziţionate de la furnizori, trecute prin procese variate şi asamblate apoi într-un produs pentru a ajunge la clienţi.

Fig. 2.2. Companie de producţie: elementele principale

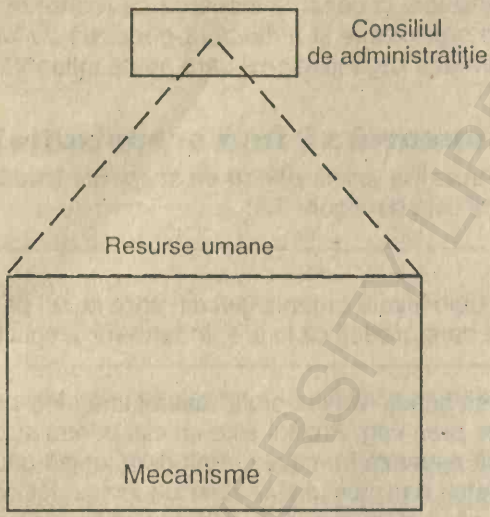
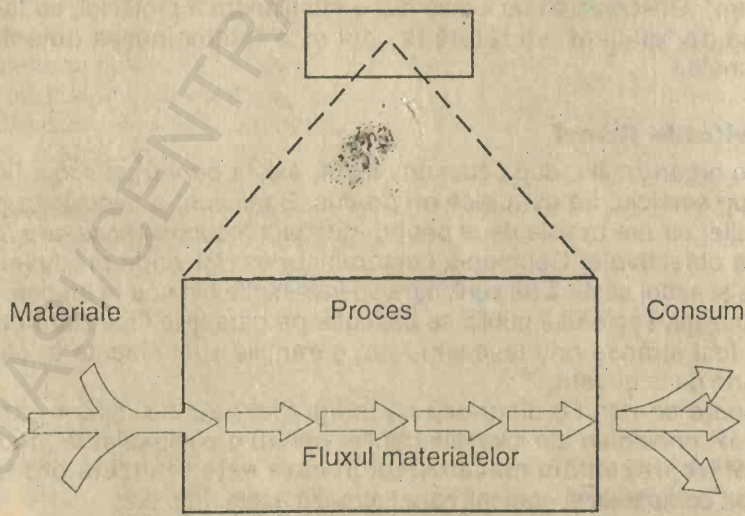
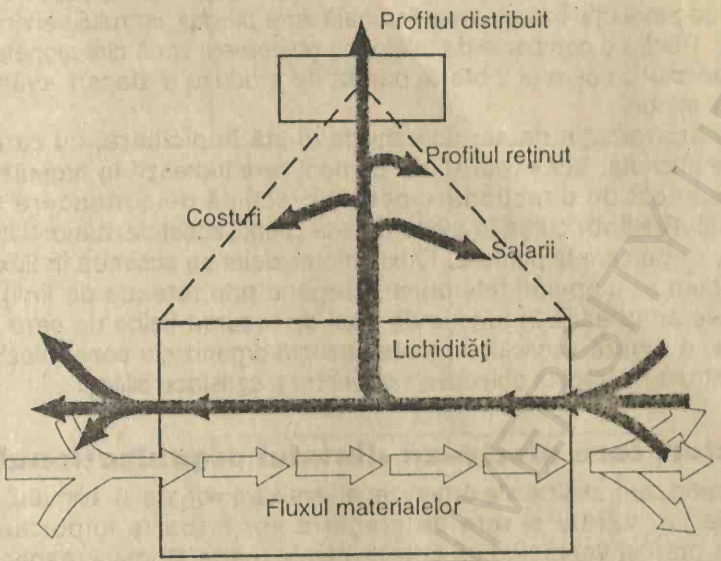


Fig. 2.3. Companie de producţie: fluxul materialelor



BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Fig. 2.4. Companie de producţie: resurse şi câştiguri financiare; resurse materiale şi profit



Autoverificare

Care este celălalt flux important în compania de producţie? Cum îl putem reprezenta cel mai bine? (Două minute)

Celălalt flux sunt *lichidităţile,* care este sângele viu al afacerii. Banii, banii gheaţă, venitul, câştigul, oricum vreţi să-i spuneţi, ajung înapoi în afacere pe măsură ce marfa este vândută şi sunt folosiţi pentru a plăti notele de plată, salariile, acoperirea costurilor şi pentru a furniza profit pentru dezvoltare în continuare. *Profitul egalează câştigul, mai puţin costurile.* Putem adăuga aceasta diagramei, care în final arată ca figura 2.4.

Dacă fluxul de material creşte, bunurile nu ajung la client, iar banii nu ajung înapoi în afaceri. Ceea ce diagrama nu arată este modul în care supervizorii pot avea un efect asupra *controlului costurilor.*

Autoverificare

Care este rolul superviorului în controlul costurilor? (Cinci minute)

Fiecare acţiune generează o *cheltuială.* Supervizorul este responsabil pentru un grup de lucru şi acesta este un punct neidentificat în care cheltuielile sunt expuse, astfel încât cu cât secţia este mai eficientă din punct de vedere al cheltuielilor cu atât este mai bine. Pentru a înţelege acest lucru trebuie să ne uităm la natura cheltuielilor în detaliu şi acest lucru este făcut în capitolul 8 "Rolurile supervizorului".

Produs sau serviciu?

Modelul arătat în figurile 2.2. - 2.4. este specific unei companii de producţie şi va trebui să îl adaptaţi pentru a se potrivi organizaţiei pentru care lucraţi. Balanţa de la produs la serviciu variază de la un tip de operaţie la altul. Pentru o companie de producţie balanţa este înclinată spre *produs*, iar rolul serviciului mult mai mic. Pentru o companie de telefoane obiectivele vor fi direcţionate cu totul spre *serviciul* pe care ei îl oferă, partea de produse a afacerii având o poziţie relativ minoră.

Pentru o organizaţie de serviciu modelul stă în picioare, cu câteva schimbări de etichetă. Vor exista şi aici oameni care lucrează în organizaţie şi ei vor fi subiect de direcţionare pentru o echipă de conducere mai experimentată. Banii vor curge în afacere de la clienţii acesteia, când plătesc pentru serviciile pe care le primesc. Fluxul materialelor se schimbă în flux de informaţie (cum ar fi apeluri telefonice, curgând prin reţeaua de linii) iar organizaţia se adaptează în funcţie de tipul de resurse fizice de care are nevoie pentru a furniza serviciul. În toate cazurile organizaţia construieşte o *structură* pentru a întâmpina obiectivele şi pentru a satisface clienţii.

2.3 Factori care afectează climatul organizaţional

Există o serie de trăsături ale organizaţiei dvs.care vor afecta climatul din ea. Mărimea sa, vârsta şi rata de creştere vor fi foarte importante. Organizaţiile mari şi vechi tind să creeze nivele foarte stricte - respectiv, există multe grade şi ranguri, deseori cu seturi de reguli pentru fiecare statut. Dacă setul de reguli este foarte mare, organizaţia este posibil să fie mare şi veche şi va avea multe controale restrictive. Organizaţiile tinere şi mici vor aştepta de la oameni să-şi exercite iniţiativa când se iveşte vreo problemă, mai degrabă decât, în mod automat, să respecte setul de reguli.

Procedurile vor fi mult mai puţin clare şi va exista tendinţa de a se baza pe deciziile *ad hoc*.

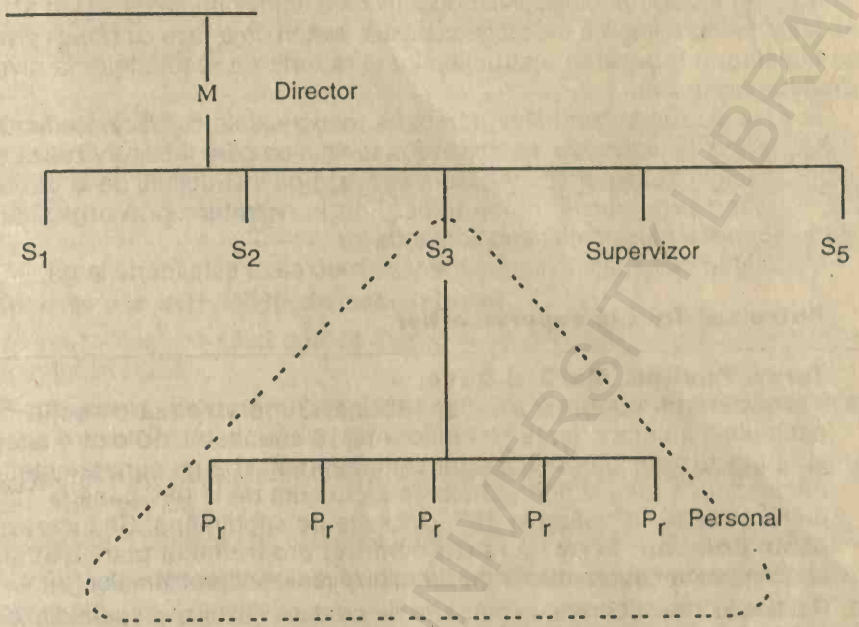
Trăsăturile organizaţiilor

Obiectivele şi climatul va fi o influenţă permanentă, dar efecte mai puternice vin din relaţia cu aceia care lucrează cu dvs. Modul în care vă înţelegeţi cu şeful dvs şi felul în care lucraţi cu personalul sunt factorii cei mai importanţi în determinarea satisfacţiei muncii. În jurul acestei axe din organizaţie, şef-supervizor-personal, anumite trăsături sunt valabile pentru toate organizaţiile. Ele încep cu procesul prin care munca este împărţită în organizaţie, procesul de delegare (vezi figura 2.5).

Delegarea

Dacă dificultatea activităţii directorului creşte până în punctul în care nu o poate realiza în întregime eficient, el trebuie să se limiteze doar la anumite activităţi sau să delege o parte din ele unui subaltern. Delegarea este procesul prin care un director decide ca munca pe care ar trebui să o facă el, să fie repartizată unui subordonat. Aceasta este una din modalităţile prin care organizaţiile operează într-un fel sau altul.

Fig. 2.5. Procesul de delegare.



Exercițiul 2.1

Dacă directorul M deleagă sarcina X subordonatului S3 (vezi fig. 2.5) şi sarcina este bine explicată, cine este acum responsabil pentru acea sarcină? (Cinci minute)

2.4. Conducerea

Celebrul economist american F.W. Taylor, care şi-a analizat propria experienţă, făcea afirmaţia: "Conducerea face ca lucrurile să fie făcute prin oameni". Activitatea de conducere implică îndeplinirea unor sarcini prin organizarea eforturilor altora, mai degrabă decât o acţiune ce ţine de o singură persoană.

Mai precis, putem determina dacă o poziţie într-o organizaţie este de conducere prin aplicarea definiţiei dată recent de un scriitor, Wilfred Brown: "Un rol de conducere este cel în care munca este delegată prin subordonare, directorul rămânând răspunzător doar pentru rezultate".

2.5. Ce fac supervizorii?

Activitatea supervizorului a fost definită astfel: "Supervizorul este o persoană selecţionată la nivelul mediu de conducere, pentru a se ocupa de

un grup de oameni sau de o sarcină, pentru a se asigura că acea muncă este îndeplinită satisfăcător. Supervizorul este *prima linie de conducere* care poartă responsabilitatea pentru conducerea personalului şi prin aceasta influenţând realizarea obiectivelor operaţionale, transformate de alţii în acţiuni. Această profesie implică o acţiune continuă, având de a face cu situaţii diverse ce constau în furnizarea instrucţiunilor şi raportarea rezultatelor la niveluri ierarhice superioare.

În esenţă, supervizorii sunt persoane responsabile cu *ducerea lucrurilor la bun sfârşit* şi *realizarea sarcinilor.* Personalul pe care îl supervizează este implicat activ în sarcină. Supervizorii lucrează cu instrucţiuni de la directorii lor, folosind procedurile companiei şi obţin rezultate prin organizarea eforturilor personalului aflat sub comanda lor.

Varietatea de situaţii în care supervizorii lucrează este foarte largă.

Patru sarcini ale supervizorilor

Terry, Pauline, Mark şi Dave

- Terry este un supervizor într-o fabrică. Supervizează o secţie care asamblează componente electrice. Are 18 subalterni. 10 dintre aceştia sunt electricieni talentaţi, 6 sunt semi-talentaţi şi 2 nu sunt talentaţi - 1 muncitor şi 1 magazioner. Orele de lucru sunt de la 08^{00} până la 12^{00} la prânz şi de la 13^{00} până la 16^{30}, cinci zile pe săptămână. Se lucrează şi peste program. Terry lucrează conform programului planificat şi se concentrează asupra menţinerii lucrului şi realizării problemelor.
- Pauline lucrează pentru un magazin de produse chimice şi supraveghează secţia fotografică şi audio într-unul din magazinele lor în zona Thames Valley. Ea are patru subalterni, dintre care trei lucrează cu jumătate de normă. Detaliile operative ale secţiei sunt aşezate prin proceduri detaliate ale companiei şi majoritatea deciziilor sunt luate de directorul magazinului. Treaba lui Pauline este de-a aloca munca, de-a se asigura că munca este făcută cum trebuie şi de a se ocupa de orice problemă care poate interveni. Trebuie, de asemenea, să facă munca de birou necesară, înregistrând rezultatele şi gestionând stocul din magazie.
- Mark este supervizor prin natura muncii sale, deşi nu şi cu numele. El este un asistent principal de operare în departament şi lucrează în blocul operator al unui spital în Serviciul de Sănătate Naţonal. Mark lucrează ca parte a unei echipe care include chirurgi, anestezişti şi asistente medicale. Atât munca de rutină cât şi cea de urgenţă trebuiesc acoperite şi este permanent conştient că greşelile pot fi fatale. El supervizează doi subalterni care sunt responsabili cu funcţiile tehnice ale blocului operator, pregătindu-l pentru personalul medical şi asigurându-se că tot echipamentul funcţionează în mod satisfăcător. Secţia lucrează conform programului de operaţii şi orelor necesare pentru a-l completa.
- Dave este un supervizor şi astfel i se şi spune. Lucrează într-un centru sportiv local şi supervizează munca a şase asistenţi care ţin centrul curat, pregătesc cererile de înregistrare şi supervizează activităţile publicului care foloseşte facilităţile centrului. Deoarece centrul este deschis timp de 12 ore în majoritatea zilelor, Dave lucrează în schimburi, precum şi la sfârşit de săptămână. Dave cere disciplină şi organizare în privinţa personalului său, dar atmosfera este informală.

2.6. Elemente comune ale activității de supervizare

Din exemplele prezentate mai sus putem observa că activitatea de supervizare variază extrem de mult. Nu vă risipiți în detalii: concentrați-vă asupra imaginii de ansamblu, stabilind asemănările dintre activitățile lui Terry, Pauline, Mark și Dave.

Exercițiul 2.2

Folosind aceste patru exemple, împreună cu propria dvs. experiență în supervizare, scrieți o listă cu elementele comune ale activității de supervizare. (Zece minute)

Cerințe ale activității de supervizare

Vă prezentăm pe scurt câteva îndatoriri pe care toți supervizorii trebuie să le îndeplinească:

- **Planificarea.** Elaborarea programelor pentru a realiza obiectivele care sunt impuse fie de ei, fie de șefii lor;
- **Organizarea.** Gestionarea resurselor pentru a face posibilă punerea în practică a planului;
- **Motivația.** Obținerea de rezultate performante de către personalul implicat;
- **Controlul.** Compararea rezultatelor cu planul inițial construit și intervenția necesară, de corectare;
- **Comunicarea.** Transmiterea informațiilor factuale și menținerea contactului permanent;
- **Rezolvarea problemelor.** Soluționarea problemelor de la o zi la alta;
- **Luarea deciziilor.** Hotărîrea asupra acelor zone care au nevoie de atenție specială;
- **Informarea.** Ținerea la zi cu măsurile de securitate și alte tipuri de legislații.

Toate aceste îndatoriri sunt discutate în următoarele capitolele din această carte.

2.7. Elemente specifice ale activității de supervizare

Ați identificat deja faptul că există câteva elemente comune tuturor activităților de supervizare. De asemenea există multe diferențe între activitățile de supervizare.

Activitate

Luând în considerare aceleași patru exemple pe care le-ați folosit în exercițiul 2.2, împreună cu propria dvs. experiență, scrieți o listă a factorilor, care explică elementele specifice în supervizare. (Zece minute)

Vă prezentăm factori de diferențiere (elemente specifice) ale activității de supervizare:

- *Conținutul tehnic și complexitatea* muncii care este supervizată;

- Faptul că unii supervizori lucrează *în ture*, element care va complica intervenţia lor;
- *Numărul subalternilor* supervizaţi;
- *Varietatea muncilor* care sunt supervizate;
- *Combinarea abilităţilor şi nivelele de instruire* pentru personalul care este supervizat;
- *Mediul de lucru.*

Există şi alte variabile care nu sunt menţionate în cele patru cazuri descrise în exemplul nostru. Acestea includ moralul personalului, dacă tot personalul se află în acelaşi loc, media de vârstă a personalului şi chiar raportul sexelor pentru personalul supervizat.

2.8. Rolul supervizorului - diferite perspective

Am studiat deja elementele comune şi cele specifice care diferenţiază munca supervizorilor. Să aruncăm acum o privire la cum sunt apreciaţi supervizorii şi rolurile lor la diferite nivele în organizaţii.

Perspectiva directorului

Directorii se împart în două categorii principale:

1) cei care au fost instruiţi pentru activităţile de conducere sau au dobândit capacităţi şi cunoştinţe de conducere;
2) cei care au fost făcuţi directori din motive obişnuite - competenţă tehnică, nepotism, durata serviciului sau post vacant - care privesc "conducerea" ca pe un cuvânt murdar, ce incomodează îndeplinirea muncii.

Directorul din categoria (2), când este întrebat ce talent, calităţi şi aptitudini crede el că ar trebui să aibă supervizorii săi, va scrie pe loc o listă care i-ar compara cu Superman, Mary Poppins şi Sf. Francisc de Assisi şi care de fapt suferă un acut complex de inferioritate.

Directorul din categoria (1) are o imagine mai clară a ceea ce vrea de la supervizorii săi. Vă prezentăm aici câteva expectaţii tipice:

- Supervizorii trebuie *să reprezinte un exemplu bun* pentru personalul lor, să-şi conducă echilibrat secţiile, să ia decizii şi să ţină conducerea la curent cu orice proiect.
- Supervizorii *trebuie să rezolve problemele de la o zi la alta* şi să nu lase lucrurile să scape din mână.
- Supervizorii trebuie *să fie fermi cu subalternii* lor, loiali direcţiunii şi responsabili; să se limiteze la bugetele lor.
- Obiectivele *trebuiesc atinse.* Pentru aceasta există supervizori. Supervizorii trebuie să ştie ce se întâmplă, până la urmă ei sunt mult mai apropiaţi de muncitori.
- Supervizorii? Ei fac ce li se spune - ei sunt acolo *pentru a îmbunătăţi productivitatea şi pentru a obţine performanţele cele mai mari* de la personalul lor.
- Menţinerea scăzută a cheltuielilor este un element important la un

supervizor. De asemenea, el trebuie *să fie sigur şi să cunoască toate detaliile tehnice* muncii lor.

- Supervizorii noştri trebuie să se centreze *pe instruire şi menţinerea calităţii.*

Perspectiva subalternului

Următoarea listă de calităţi a fost obţinută de la patruzeci de ucenici, în vârstă de aproximativ optsprezece ani. Acesta este sumarul a ceea ce ei au înregistrat. Calităţile înregistrate cel mai des sunt cele de la începutul listei. (Calităţile care au fost menţionate o singură dată au fost omise).

Supervizorii ar trebui:

- Să ajute;
- Şă-şi cunoască meseria;
- Să fie cinstiţi şi să nu aibă favoriţi;
- Să fie oneşti;
- Să ştie cum să iasă din problemele grele;
- Să fie hotărîţi;
- Să ne vorbească pentru ca să înţelegem ce vor;
- Să aibă simţul umorului şi personalitate;
- Să fie calmi când sunt presaţi;
- Să aibă autoritate;
- Să fie fermi, corecţi;
- Să fie eleganţi, decenţi.

Perspectiva supervizorului

Aţi citit expectaţiile pe care directorii le au de la dvs. şi calităţile pe care subordonaţii cred că ar trebui să le aveţi. Cum sunt aceste aşteptări în comparaţie cu acelea obţinute de la supervizorii care îşi practică munca? Vor prezenta un aspect diferit al supervizării?

Iată un set de răspunsuri obţinute de-a lungul anilor de la clase diferite de supervizori, ca răspuns la întrebarea: Ce calităţi vă aşteptaţi să aibă alţi supervizori din organizaţia dvs.?

Supervizorii ar trebui:

- Să poată comunica bine;
- Să-şi poată organiza personalul;
- Să aibă talent de conducător;
- Să-şi asume responsabilitatea;
- Să poată delega, controla, motiva;
- Să te poţi baza pe el;
- Să poată transmite calităţile lor;
- Să fie răbdător, un bun exemplu, cinstit şi să-şi asculte personalul;
- Să fie bun cu oamenii;
- Să aibă bun simţ şi înţelegere;

- ❒ Să stabilească standarde reale de muncă, respectarea timpului dat etc.;
- ❒ Să aibă simţul umorului.

Există diferenţe între această listă şi cele ale expectaţiilor directorului şi subordonaţilor.

Activitate

1. Ce aşteaptă firma dvs. de la supervizori? Scrieţi o listă a calităţilor pe care le-am menţionat - şi oricare altele pe care le consideraţi relevante.
2. Verificaţi această listă cu cea pe care aţi făcut-o când aţi rezolvat exerciţiul 2.2. Cum sunt cele două liste luate comparativ? (Cincisprezece minute)

Dacă cele două liste se potrivesc - este perfect! Dacă găsiţi că aveţi calităţi care nu sunt folosite, ce veţi face? Dacă descoperiţi că vă lipsesc unele calităţi pe care slujba dvs. le cere, ce veţi face pentru a le dobândi?

Perspective comparative ale rolului de supervizor

O comparaţie a acestor trei liste relevă că doar comunicarea este comună tuturor.

Directorii erau orientaţi către *rezultate*, eforturile lor fiind îndreptate către atingerea eficientă a scopurilor şi obiectivelor companiei.

Subalternii nu au aceleaşi nevoi. Accentul cade pe *contextul activităţii*, pe mediu, pe factorii care le fac viaţa confortabilă.

Supervizorii se interpun între angajaţi şi directori. La începutul listei lor de priorităţi sunt aptitudinile de conducere. Mai jos, pe lista lor există atributele personale care asigură eficienţa propriilor lor secţii, atmosfera în care lucrează şi relaţia cu egalii lor şi personalul.

Directorul doreşte ca munca să fie realizată la timp, la nivelul de calitate dorit cu minimum de efort, produsă economic, în siguranţă şi cu nici un fel de complicaţii de natură legală sau tehnologică.

Supervizorii doresc sprijinul egalilor lor, care ar trebui să fie eficienţi şi apţi în probleme de conducere şi să posede acele atribute personale care să contribuie la eficienţa propriilor lor activităţi.

Subalternii doresc supervizori şi cadre de conducere cinstite, corecte, experimentate, calme, cu umor; se vor uita cu consideraţie la cel care le va face viaţa la servici mai uşoară.

Comparaţi cele trei liste de cerinţe. Dacă le puteţi îndeplini aveţi supervizorul perfect. Această specificare ar fi extrem de grea, dacă nu imposibil de realizat. Tema comună a celor trei liste este nevoia de orientare spre finalizarea activităţilor şi sarcinilor realizate *prin oameni.*

2.9 Sarcinile unui supervizor

Supervizorii au titluri diferite, joacă roluri diferite, într-o mare varietate de medii, printre oameni care au diferite trebuinţe. Totuşi, există sarcini comune pentru toate rolurile de supervizor. Acestea sunt sarcinile care fac activitatea dvs. de conducere să fie opusă celei operaţionale.

Autoverificare
Scrieţi o listă cu cât mai multe sarcini posibile de conducere. (Cinci minute)

În mod ideal ar fi trebuit să reproduceţi lista trasată de noi mai devreme în acest capitol şi sarcinile de supervizare, deoarece acestea sunt esenţa procesului.

- ❒ Planificarea;
- ❒ Organizarea;
- ❒ Motivaţia
- ❒ Controlul;
- ❒ Comunicarea;
- ❒ Rezolvarea problemelor;
- ❒ Luarea de decizii;
- ❒ Informarea.

Se poate să fi trecut pe listă fie unele dintre ele, fie să fi inclus alte sarcini ale supervizării netrecute de noi pe listă.

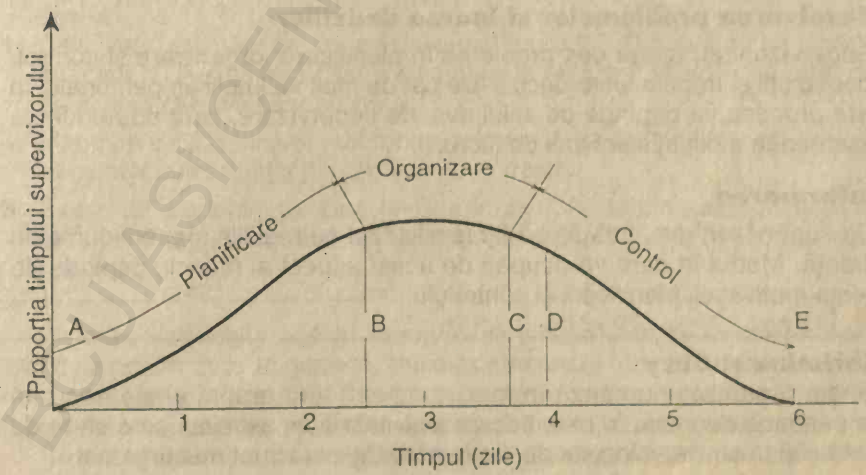
Acestea sunt activităţile pe care toţi supervizorii trebuie să le facă pentru a duce lucrurile la bun sfârşit prin personalul lor, urmând să examinăm modul în care ele *se corelează unele de celelalte.*

Planificarea, organizarea şi controlul

Există o *secvenţă logică* ce leagă planificarea, organizarea şi controlul. Indiferent cât de simplă sau complicată ar fi munca dvs., această seçvenţă este necesar se se aplice.

Mai întâi *planificaţi*, apoi vă *organizaţi* resursele pentru a fi în concordanţă cu planul dvs., asigurându-vă că el este eficient şi, în final, *controlaţi* operaţiunea pentru realizarea obiectivelor fixate în plan. Diagrama simplă din figura 2.6 vă ajută la clarificarea acestui lucru.

Fig. 2.6 Durata activităţii de supervizare.



EDUASIS CENTER UNIVERSITY LIBRARY

Durata (în zile) pentru o singură activitate urmează să înceapă la data "D" şi să se termine la data "E". *Planificarea* începe din punctul "A", cu patru zile înainte ca acţiunea să înceapă şi ocupă o proporţie suficient de mare din timpul supervizorului.

O dată ce planul este acceptat, *organizarea* începe din data "B" şi continuă până la "C".

Controlul poate începe din data "C", deoarece supervizorul ştie ceea ce se cere şi că unele sau toate resursele au fost organizate. (Observaţi că acest supervizor a început controlul operaţiunii *înainte ca ea să înceapă*). Această activitate de control ocupă din ce în ce mai puţin din timpul supervizorului pe măsură ce munca progresează şi tinde să se finalizeze în punctul "E".

Mulţi dintre noi au mai mult de o acţiune în desfăşurare la un moment dat şi mai mult de o persoană pentru care să se planifice. De multe ori profesiile diferite şi oamenii pentru care suntem responsabili cer variate modalităţi de planificare, organizare şi control. Timpul pe care îl avem pentru a planifica şi a organiza o activitate nu depinde numai de *controlul nostru* - acesta este deseori hotărît când directorul ne indică sarcina, când aceasta este orientată sau poate afecta alte probleme sau întârzieri în alte sectoare.

Motivarea

Cel mai bun plan, cu o organizare corectă şi controale perfecte poate cauza totuşi probleme supervizorului atunci când personalul nu este motivat pentru a atinge cele mai mari perfomanţe, pentru a se implica şi pentru a se simţi ca parte din echipă. De modul în care vă motivaţi personalul va depinde într-o mare măsură tipul sarcinilor de supervizare pe care urmează să le examinăm.

Comunicarea

Planurile, organizarea şi controalele sunt foarte utile dacă sunt corect comunicate angajaţilor, astfel încât ei să ştie ceea ce se întâmplă, ceea ce fac şi de ce o fac.

Rezolvarea problemelor şi luarea deciziilor

Supervizorii au foarte des probleme în planificare, organizare şi control. Se cer soluţii şi trebuie luate decizii. De cât de mult vă implicaţi personalul în aceste procese va depinde de stilul dvs. de supervizare, care poate afecta de asemenea motivaţia echipei de lucru.

Informarea

Ca supervizor, dvs. trebuie să fiţi familiarizat cu regulile şi procedurile de siguranţă. Modul în care vă ocupaţi de acest aspect al muncii, depinde de eficienţa motivaţiei, planificării şi controlului.

Christine şi Gary

Unele organizaţii lucrează în mod constant, fără grabă, altele trec prin dese perioade de criză, în care fiecare activitate este asociată cu o stare de anxietate şi frustrare, înlocuite de o alte activităţi care sunt mai urgente!

- Christine este un tehnician care lucrează pentru o corporaţie farmaceutică; ea supervizează patru asistenţi, fiecare îndeplinind în medie trei probe într-un laborator complex. Orele de lucru sunt de la 9^{00} la 17^{00}, cinci zile pe săptămână. Ea este în mod curent responsabilă pentru o serie de teste care vor continua timp de doi ani. Când acestea vor fi complete, ea va prelua un alt proiect. În mod ocazional, ea realizează mici experimente (unul la şapte zile), când timpul îi permite. Produsul finit al muncii Christinei va apărea probabil pe piaţă în cinci ani.
- Gary lucrează într-un spital ca inginer de întreţinere, răspunzând de zece operatori talentaţi care realizează opt operaţii diferite. Toţi lucrează peste program şi de multe ori şapte zile pe săptămână. El are la fiecare minut un minimum de zece activităţi care cer abordare urgentă. Unele pot lua zece minute pentru a fi făcute, altele pot lua zile întregi. O activitate poate cere doar o operaţie, altele pot avea nevoie de mai mult de trei operaţii. În timp ce unele sunt urgente, altele sunt critice (eşecul poate afecta venitul şi sănătatea), altele majore (eşecul poate fi serios, dar nu disperat), restul sunt minore. De multe ori Gary este prea stresat pentru a realiza o activitate la standardul cerut şi trebuie să se mulţumească doar cu punerea ei în mişcare. Dificultăţile economice împiedică înlocuirea vechiului echipament şi restricţionează angajarea unui număr adecvat de noi persoane. Gary este un expert al "urgenţelor". El are de asemenea un "stoc" mare de activităţi de rutină care aşteaptă de ani de zile.

Exerciţiul 2.3
Care sunt diferenţele esenţiale dintre munca Christinei şi a lui Gary?

2.10 Lista de verificare a sarcinilor de supervizare

Pentru a vă sprijini, am realizat o listă de verificare a sarcinilor de supervizare: planificare, comunicare, control şi organizare.

Temă

1. Citiţi lista sarcinilor de supervizare din figura 2.7 şi notaţi cu un punct pe coloana cu denumirea "Sarcini pe care le realizez" (prima coloană) doar pe acelea care vă sunt proprii.
2. Mai citiţi o dată lista şi însemnaţi coloana care descrie într-un mod clar *frecvenţa* cu care îndepliniţi sarcinile marcate.
3. Examinaţi sarcinile pe care le-aţi marcat. Cât de bine îndepliniţi aceste sarcini? Puteţi identifica calităţile pozitive şi negative? (Cincisprezece minute)

O dată ce aţi realizat acest lucru vă puteţi hotărî asupra sarcinilor care au *prioritate* pentru dvs.. În general, sarcinile pe care le îndepliniţi zilnic au nevoie de o investigaţie amănunţită. Dacă le faceţi bine - este perfect! Dacă vreţi să le faceţi mai bine, acestea pot fi cele asupra cărora să vă concentraţi.

Se poate întâmpla ca unele sarcini prelucrate ocazional, să vă cauzeze

multe probleme şi să ceară o schimbare imediată. Doar 20% din toate activităţile pe care le faceţi vă cauzează 80% din problemele pe care le aveţi. Concentraţi-vă pe aceste 20% probleme vitale şi ignoraţi cele 80% probleme obişnuite pentru moment. O dată ce aveţi sub control zonele vitale, puteţi reevalua situaţia.

Temă

Extrageţi din prima listă de sarcini din figura 2.7 cele zece sarcini care au cea mai mare semnificaţie pentru dvs. (Zece minute)

Sarcini pe care le fac	*Descrierea sarcinii*	*Frecvenţa*		
		Zilnic	*Săptămânal*	*Rar*
	Personalul Mă ocup de problemele personalului meu. Mă ocup de personalul altui sector. Motivez personalul. Îmi ajut personalul să cunoască scopurile organizaţiei. Mă ocup de clienţi. Identific nevoile de instruire. Instruiesc personalul.			
	Planificarea Planific munca pentru a fixa obiective. Planific resurse - maşini, echipament, forţă de muncă. Planific întreţinerea, reparaţiile etc. aranjare (decorarea), servicile. Planific schimburile în producţie. Planific bugetul, muncile costisitoare. Particip la întâlni de sector şi de planificare.			
	Comunicare Comunic personalului ce s-a întâmplat. Completez formulare. Aranjez întâlniri. Scriu rapoarte. Evaluez informaţii.			
	Organizarea Distribuirea muncii pentru maşini/personal. Comand materiale. Scoaterea/autorizarea materialelor. Scoaterea/autorizarea uneltelor. Evaluez performanţele.			

	Controlul Verific înregistrările. Decid când se va lucra peste program. Decid asupra: standardelor de calitate, standardelor de performanţă, priorităţilor de lucru. Particip la întâlnirile de lucru, conferinţe. Mă ocup de reprezentanţii sindicatelor. Mă asigur că standardele sunt menţinute. Menţin standardele de securitate. Disciplinez personalul. Coordonez lucrul în secţie cu a altora. *Execuţia* Executarea muncii operaţionale Înlocuirea muncii de rutină. Repararea echipamentului. Aranjarea/ajustarea echipamentului.			

Fig. 2.7 Listă de verificare a sarcinilor de supervizare

2. 11 Nevoile de instruire

Analizând schema din figura 2.7, veţi identifica zonele cheie pentru atenţia şi instruirea dvs. Înainte de a vă repezi să daţi buzna la index pentru a descoperi unde puteţi găsi mai multe informaţii despre subiectul pe care l-aţi ales, avem o altă sarcină pentru dvs.

Sarcina dvs. este să obţineţi *rezultate* într-o *echipă*. Membrii ei au nevoi diferite, *echipa* ca întreg are nevoile ei, iar dvs. trebuie să finalizaţi sarcina. Aceste trei seturi de nevoi sunt deseori greu de satisfăcut simultan. Totuşi, supervizorul eficient trebuie să facă faţă acestui lucru.

Pentru a descoperi exact care sunt nevoile dvs. de instruire, vă solicităm să răspundeţi la chestionarul de mai jos. Activitatea supervizorului este extrem de complexă, dar pentru a vă ajuta în analiza dvs. am identificat *douăsprezece* aspecte pe care să le luaţi în consideraţie.

2.12 Chestionarul nevoilor de instruire

Fiecare din aspectele prezentate anterior devine un *factor* pe care îl putem testa printr-o *întrebare*. Obţinem astfel douăsprezece întrebări care pot fi testate prin cele trei criterii: IMPORTANŢĂ, PERFORMANŢĂ şi NEVOIE.

Trebuie să acceptăm că aceasta este o imagine generală şi că puteţi adăuga comentariile dvs., furnizând detalii personale specifice. Completaţi chestionarul singur sau după o discuţie cu directorul dvs.

Analiza de nevoilor de instruire

Indicaţi printr-un punct locul în care consideraţi că vă aflaţi pe fiecare nivel.

D = deloc, P = puţin, M = mediu, Mt = mult. Faceţi completări, dacă ele explică lucrurile mai bine.

Cât de important este în munca dvs.	Care e nivelul dvs. actual de competenţă	Cât de mult aveţi nevoie de o instruire în

1. Să vă cunoaşteţi priorităţile şi să vă folosiţi timpul într-un mod eficient?
   D P M Mt D P M Mt D P M Mt

2. Să faceţi uz maxim de delegare şi transfer a sarcinii?
   D P M Mt D P M Mt D P M Mt

3. Să fiţi capabil să identificaţi şi să analizaţi probleme, să luaţi decizii eficiente?
   D P M Mt D P M Mt D P M Mt

4. Să negociaţi eficient pentru a ajunge la o înţelegere cu directorii, personalul şi clienţii?
   D P M Mt D P M Mt D P M Mt

5. Să arătaţi că dvs. sunteţi şeful şi să daţi echipei dvs. un simţ al datoriei?
   D P M Mt D P M Mt D P M Mt

6. Să lucraţi eficient cât sunteţi membru al unui grup, menţionând relaţiile de muncă constructive?
   D P M Mt D P M Mt D P M Mt

7. Să comunicaţi eficient, dând instrucţiuni, vorbind unui grup, intervievând?
   D P M Mt D P M Mt D P M Mt

8. Să comunicaţi eficient prin mijloace scrise, să scrieţi instrucţiuni, memorii şi rapoarte?
   D P M Mt D P M Mt D P M Mt

9. Să planificaţi şi să organizaţi munca secţiei dvs., să coordonaţi activităţile din grupurile de muncă?
   D P M Mt D P M Mt D P M Mt

10. Să folosiţi în mod optim resursele care sunt la dispoziţia dvs. şi să înţelegeţi sistemele financiare cu care operaţi?
    D P M Mt D P M Mt D P M Mt

11. Să controlaţi activităţile din secţia dvs., controlul bugetar, controlul disciplinar, controlul calitativ?
    D P M Mt D P M Mt D P M Mt

12. Să vă ocupaţi de schimbări şi să rezolvaţi situaţii cu minimum de conflict şi efecte negative?
    D P M Mt D P M Mt D P M Mt

Prin examinarea profilului răspunsurilor dvs. de pe coloana din partea dreaptă, vă puteţi face o idee asupra cărui aspect credeţi că ar trebui *să se concentreze instruirea dvs.*

2.13 Analiza personală

Lista sarcinilor de supervizare oferă:

- o imagine clară a sarcinilor de supervizare;
- o clasificare a modului în care îndepliniţi aceste sarcini şi dacă v-aţi formulat nişte priorităţi;
- îndeplinirea sarcinilor pe care ar trebui să le realizeze personalul dvs., în afară de situaţiile de urgenţă;
- o altă sarcină pe care o îndepliniţi în mod regulat şi pe care nu am trecut-o pe listă. Este ea o sarcină de supervizare?

Trecând prin această analiză, veţi şti cât de bine îndepliniţi aceste sarcini ca rezultat al folosirii formularului de analiză pentru nevoi de instruire. Ar trebui să ştiţi de asemenea:

- cum satisfaceţi nevoile *personalului* aflat sub controlul dvs.;
- cum să ţineţi pasul cu *echipa* dvs. şi nevoile ei;
- mai multe despre propria persoană, despre *stilul şi profilul dvs. de supervizare.*

Din această analiză numai dvs. puteţi decide ce să faceţi în privinţa performanţei. Trebuie să vă concentraţi pe zone care vă ocupă cea mai mare parte din timp. Faceţi o listă cu nevoi şi priorităţi pe tot felul de criterii - necesitatea schimbării, efectul asupra personalului, efectul asupra şefului dvs. etc.; indiferent de felul în care vă alegeţi zonele de lucru, făceţi-o astfel încât să se potrivească *propriilor dvs. nevoi.* (Puteţi, bineînţeles, să vă consultaţi şeful, un prieten sau soţia, pentru a verifica rezultatele dvs., dar aveţi grijă, ei s-ar putea să nu aibă acelaşi obiectiv!).

O dată ce aţi găsit zona de lucru despre care vreţi să ştiţi mai multe, citiţi pagina de cuprins de la începutul cărţii. Pentru o cunoaştere mai amplă a nevoilor dvs, calculaţi frecvenţa de bifări din coloana "sarcini pe care le fac". Un comentariu detaliat sau o abordare completă poate fi obţinută din propria evaluare a aptitudinilor care lipsesc, folosind analiza nevoilor de instruire.

În această carte, prin analiza activităţii de supervizare, a fost necesar să generalizăm până la un anumit punct şi să ne concentrăm pe subiectele centrale care îi afectează pe toţi supervizorii. Dvs. vă cunoaşteţi propriul domeniu şi cerinţele tehnice de care aveţi nevoie pentru a fi supervizor. Probabil, din acest motiv aţi fost numit în slujba actuală. În această carte am pus accent pe aptitudinile de conducere de care are nevoie un supervizor. Este evident că supervizorii trebuie să cunoască o mulţime de amănunte despre munca din secţiile lor, dar la fel de mult au nevoie de abilităţi speciale în relaţionarea cu oamenii pentru a obţine cele mai bune rezultate. Noi credem că acestea se pot grupa în următorul mod:

- Înţelegerea *comportamentului şi relaţiile cu personalul* - Capitolul 3;
- Realizarea sarcinilor prin *organizare* şi *planificare* - Capitolul 4;
- Capacitatea de a comunica, *abilitatea de a vă face înţeles* - Capitolele 5 şi 6;

- Capacitatea de a *transmite şi selecta informaţiile* - Capitolele 6 şi 7;
- *Cunoaşterea organizaţiei* în cadrul căreia lucraţi, structura ei cât şi sistemul financiar - Capitolele 2 şi 8;
- Unele *cunoştinţe despre constrângerile legale* care pot să afecteze activitatea, în special cele legate de relaţiile industriale - Capitolul 8.

În plus, aveţi nevoie de capacitatea de a învăţa din situaţii şi de a căuta să vă dezvoltaţi şi să diversificaţi cunoştinţele pe care le deţineţi.

Puteţi folosi oricare capitol al cărţii pe care îl consideraţi util. Cartea nu trebuie citită într-o anumită ordine. Folosiţi cuprinsul acestei cărţi în modul cel mai potrivit nevoilor dvs.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. Resursele umane

Managementul înseamnă *rezolvarea lucrurilor prin oameni.* Eforturile şi rezultatele pe care le veţi dobândi cu sprijinul anjagaţilor sunt variabile şi deseori poate fi o consecinţă a modului în care ei sunt conduşi. În acest capitol vom examina elementele care se combină pentru a defini conceptul de *individualitate*, modul în care persoanele se comportă în cadrul grupurilor şi problemele legate de relaţiile interpersonale. Vom analiza tipurile de relaţii, diferitele stiluri de conducere şi, în final, integrarea oamenilor şi funcţia de supervizare.

Se poate planifica şi organiza o activitate până când suntem convinşi că totul merge bine, însă nu excludem posibilitatea ca cineva să v-o distrugă, irosind astfel timp şi efort. De ce se întâmplă acest lucru? Are loc în mod deliberat sau accidental? Este cauzată oare de o întrerupere bruscă a comunicării?

Temă

Examinaţi o problemă pe care aţi avut-o recent la serviciu. A fost această problemă cauzată de "oameni" sau de "lucruri", sau şi de "oameni" şi de "lucruri"? (Două minute).

S-ar putea să fi răspuns cu "oameni" sau "lucruri" sau cu ambele, în funcţie de problema pe care aţi examinat-o. Acest capitol acordă o atenţie specială oamenilor, pentru că rareori există probleme care să nu-i implice.

3.1 Individul

Fiecare din noi este un amestec complex de elemente psihologice şi fiziologice care sunt aduse la o stare de echilibru pentru a ne face completi şi unici. Nu există persoane identice. Fiecare este o persoană unică, cu atitudini, sentimente, expectanţe şi cunoaşteri care nu sunt în întregime apreciate de cei din jurul său. Personalul şi şefii dvs. simt exact acelaşi lucru în legătură cu ei înşişi.

Să examinăm câteva din elementele de ordin psihologic şi fiziologic ce caracterizează individul uman.

Atitudinile

O atitudine reprezintă modul în care reacţionăm determinat sau nedeterminat sau felul nostru diferit de a privi lucrurile. Modul în care reacţionăm este învăţat din experienţa trecută şi folosit de noi pentru a reuşi în relaţiile cu lumea pe care am întâlnit-o şi pentru a fi utili celei pe care o vom întâlni.

Atitudinile pot fi *schimbate*, dar aceasta cere timp. Înainte ca noi să încercăm să schimbăm atitudinile, ar trebui să mai ştim două lucruri în plus despre ele: ele sunt influenţate de *cunoaştere* şi de *sentimente*. Nu putem avea o atitudine faţă de ceva necunocut nouă. Uneori putem schimba atitudinile prin furnizarea unei informaţii mai exacte şi mai complexe.

Ultima componentă a atitudinii este sentimentul, emoţia implicată în atitudine. Deseori nu realizăm de ce avem acest sentiment, deşi suntem conştienţi că-l avem. De exemplu, unii oameni îndrăgesc copiii; această atitudine este scoasă la iveală prin tendinţa lor de a le zâmbi, de a le capta atenţia şi de a le stârni cunoaşterea experienţelor din trecut, plăcute şi neplăcute.

Aceste trei componente ale atitudinii sunt deci: o tendinţă predominantă spre un mod de a acţiona; cunoaştere şi sentimente. Atitudinile noastre sunt creatoare de valori.

Exerciţiu 3.1

Cum aţi încerca să schimbaţi atitudinea cuiva? (Zece minute)

Pentru a produce o schimbare în atitudinea unei persoane nu este uşor şi în mod obligatoriu cere timp.

Sentimentele şi propensiunea pentru acţiune se vor schimba numai o dată cu acceptarea de *noi informaţii*, alături de cunoaşterea lor experienţială. O dată ce o cantitate suficientă de informaţii este disponibilă pentru a susţine un punct de vedere acceptabil, aţi putea să exploraţi domeniul legat de întrebarea: de ce persoana respectivă simte în felul acela, îndreptând-o spre sentimente mai acceptabile. Nevoia de apartenenţă a persoanelor la un grup va fi discutată mai târziu. Această nevoie de grup este de obicei arătată în *atitudinea de grup*. Atenţia trebuie concentrată asupra atitudinii conducătorului grupului; schimbarea lui va trage după sine tot grupul.

Pentru a ajunge la cunoaşterea sentimentelor şi a experienţei pe care aceştia se bazează, va trebui să vă apropiaţi de individ. Nu este uşor să faceţi aceasta, pentru că nu vi se va acorda încredere chiar dacă motivele dvs. sunt autentice. Interesul real pentru oameni şi pentru ceea ce îi face să lucreze bine, este un bun început. Dar fiţi atent - vă va lua timp.

Percepţia

Deseori vedem lucrurile în mod diferit faţă de alţii, construindu-ne astfel propria realitate. Lumea nu există în izolare ci numai în funcţie de cum o vedem şi o experimentăm noi. Acest proces este numit "percepţie".

Percepţia este ceea ce face creierul nostru cu ceea ce primeşte de la simţuri sau modul în care ne explicăm nouă înşine ceea ce se întâmplă în jurul nostru.

Nu există doi oameni care să perceapă la fel în timp ce se experimentează acelaşi lucru. Prin experienţele trecute se formează atitudini diferite faţă de obiectul în cauză. Atitudinile constituie reacţia noastră predeterminată la ceva, generată de cunoaştere şi de sentiment. Dacă experimentaţi ceva pentru prima dată, nu puteţi să aveţi o atitudine faţă de acel ceva. Dacă vi s-a vorbit despre acest lucru şi altora nu le-a plăcut, acest lucru vă poate influenţa în a adopta o părere similară.

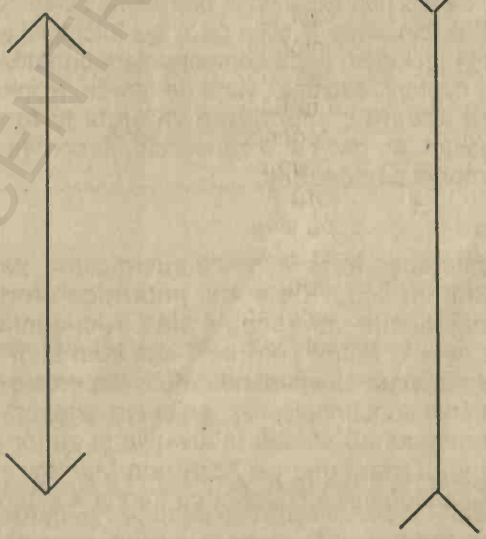
Am auzit oameni spunând că vedem şi auzim numai ce vrem. Aceasta se întâmplă de obicei când nu vedem şi nu auzim ceea ce doresc ei!

Pam şi Doris

Pam este o femeie supervizor; Doris este vânzătoare. Amândouă citesc afişul de pe tabla pentru mesaje. Afişul se referă la reducerea orelor suplimentare cu ocazia venirii iernii şi despre un tabel de comenzi care nu mai este la zi. Pam este încântată pentru că va avea timp mai mult să-şi vadă nepoţii. Doris este convinsă că aceasta este picătura care umple paharul şi şomajul bate la uşă.

Cuvintele poate că sunt aceleaşi, dar noi toţi le interpretăm sau le percepem în mod diferit. Contabilul vede în comenzile pierdute, bani pierduţi; vânzătorul, o fluctuaţie temporară. Faptele şi situaţiile au mai degrabă înţelesuri *relative* decât absolute; percepţiile noastre se schimbă odată cu punctul nostru de vedere.

Fig. 3.1 Percepţii (exemple)



BCUIASI CENTRAL

Temă
Priviţi cele două linii din figura 3.1 Care dintre cele două linii pare mai lungă?

Majoritatea oamenilor spun că linia din stânga. Ele sunt amândouă de aceeaşi lungime. Aţi perceput-o pe cea din dreapta ca fiind mai lungă?

Temă
Iată două experienţe pe care cu siguranţă le-aţi avut.
1. Ascultarea muzicii pop cu sonorul la maxim.
2. Vederea unui stejar mare.
Cum aţi reacţionat la ele? Oare cum au reacţionat alţii? (Cinci minute).

Răspunsurile dvs. vor depinde de locul unde eraţi şi de acţiunile în care eraţi angajat în acel moment.

1. S-ar putea să vă placă muzica pop cu sonorul la maxim - într-o discotecă, de exemplu;
2. Stejarii sunt umbroşi şi arată frumos pe o cărare de ţară.

Unii s-ar putea să perceapă muzica pop ca fiind un simplu zgomot, iar alţii ca fiind înnebunitoare, deranjantă şi vulgară. Stejarul ar putea fi perceput ca hazard pentru jucătorul de golf sau drept conductor de energie electrică pentru cineva aflat în mijlocul unei furtuni.

Percepţia *creează realitatea pentru noi.* A recunoaşte diferenţele perceptive înseamnă a fi în stare să vă puneţi în locul altuia - să vedeţi lucrurile din punctul lor de vedere. Este important pentru noi toţi să admitem că există alte percepţii decât cele personale.

Experienţa proprie

Diferim unii de alţii prin experienţă, prin istoria personală care ne-a făcut ceea ce suntem. Mâine, din cauza la ceea ce ni s-a întâmplat astăzi, vom fi diferiţi.

În experienţă includem toate componentele următoare: educaţie, instruire, ocupaţie, locul naşterii, educaţie, viaţa de familie, religie, poziţia în familie etc. Fiecare dintre aceste componente va ajuta la formarea atitudinilor şi percepţiilor noastre iar, dacă ar fi cunoscute, ar conferi oamenilor o mai bună înţelegere a propriei personalităţi.

Motivaţia

"Dorinţa" este acea forţă lăuntrică energizantă, care ne împinge pe toţi spre a îndeplini un scop. Cele mai puternice eforturi ale noastre sunt întotdeauna canalizate spre scopul ales. Nici o influenţă exterioară sau încurajare nu este la fel de puternică aşa cum sunt motivele noastre. Un student a rezumat aceasta spunând: "Motivaţia este o incitare din interior, în timp ce încurajările sunt impulsurile venite din exterior".

Psihologi eminenţi au studiat motivaţiile şi au formulat o serie de teorii despre ele. Îi vom menţiona pe Abraham Maslow şi teoria sa "piramida trebuinţelor" şi pe Douglas McGregor cu "teoria X şi teoria Y".

Piramida trebuinţelor. Explicând pe scurt, această teorie afirmă că omul

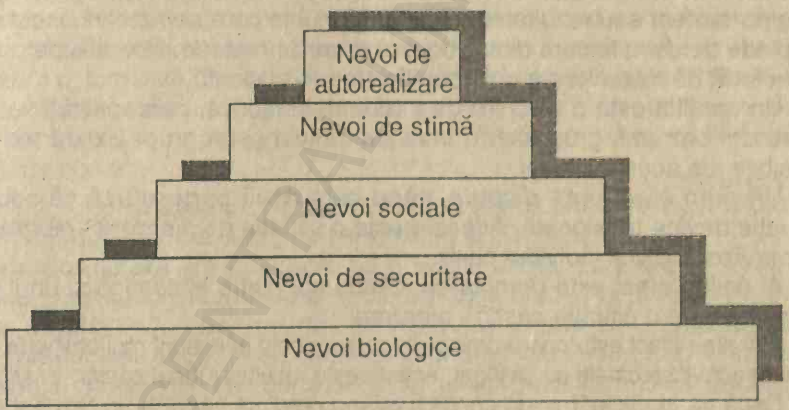
are o serie de nevoi care pot fi descrise ca semănând cu o scară (vezi figura 3.2). Cea mai importantă treaptă pentru individ este cea pe care să află în momentul actual. Teoria arată că noi toţi tindem spre vârf, treaptă cu treaptă. Odată ce ne-am satisfăcut o nevoie, ea nu ne mai motivează. Următoarea treaptă ne stimulează spre cea superioară.

Pornind de la treapta de jos, care reprezintă nevoile noastre bazale, fiziologice, putem să ne deplasăm spre vârful piramidei, după cum urmează:

- nevoile *biologice* (de hrană, apă şi lucruri de care avem nevoie pentru a trăi);
- nevoia de *securitate* (de a rămâne în viaţă şi de apărare);
- nevoia de apartenenţă (de afiliere, de adeziune, de identificare cu alţii);
- nevoia de *stimă* (de a fi respectat de alţii din jurul nostru);
- nevoia de *autorealizare*, care în cele din urmă ne face să realizăm potenţialul nostru, să finalizăm un obiectiv personal şi să transformăm lumea în mai bine.

Teoria X şi teoria Y a lui Douglas McGregor demonstrează că oamenii pot fi văzuţi în două modalităţi. "Teoria X" corespunde escrocilor, leneşilor şi lacomilor care trebuie ţinuţi din scurt şi supravegheaţi tot timpul. Perspectiva "Teoriei Y" îl arată pe om ca fiind cinstit, iubitor de muncă, responsabil de acţiunile lui.

Fig. 3.2 Piramida motivaţiilor după Maslow



Exerciţiu 3.2

1. Faceţi o listă a "piramidei trebuinţelor" după Maslow.
2. Aţi prefera să lucraţi pentru un director corespunzător "teoriei X" sau "teoriei Y"? (Două minute pentru fiecare întrebare).

Mulţi dintre noi am prefera să fim trataţi drept persoane cinstite, harnice şi înţelegătoare. Cum credeţi că le-ar place angajaţilor să fie trataţi?

Există persoane care preferă tratamentul "teoriei Y", dar insistă să-i

trateze pe toţi ceilalţi în maniera "teoriei X". Acest tratament îi face de obicei pe subalterni să se poarte cum e de aşteptat. Uneori aceasta se numeşte "profeţia împlinirii-de-sine". Dacă spuneţi unor persoane că sunt proaste şi leneşe, în curând vor adopta o astfel de atitudine; dacă le spuneţi că pot să se descurce mai bine şi le arătaţi cum, vor reuşi.

Autoverificare

Care sunt elementele care intră în formarea unei individualităţi? (Cinci minute).

Principalele elemente care intră în formarea unei individualităţi sunt:

- Atitudinile;
- Percepţiile;
- Experienţele;
- Motivaţia.

"Individualitatea" este un concept cu care probabil că deja v-aţi obişnuit. Când evaluaţi o persoană, atunci comportamentul şi personalitatea ei va fi semnul exterior al individualităţii şi abia atunci o veţi înţelege.

Conflictul interpersonal

Supervizorii pot fi uneori în conflict cu unul sau mai mulţi angajaţi. Există o mare varietate de motive care declanşează acest conflict - disciplină, comportament sau rezultatele muncii. Modul în care se rezolvă acest conflict depinde de dvs.; fiecare dintre noi are propriile metode. Noi descriem mai jos o metodă de rezolvare a unui conflict, foarte eficientă.

Un conflict este o ciocnire de interese, obiective, personalităţi sau opinii între doi oameni, grupuri sau între un individ şi un grup. Există trei efecte posibile ale aceste situaţii.

Un prim efect este *disputa*, când cele două părţi refuză să cedeze şi situaţia devine tensionată. Aceasta este o situaţie de *pierdere - pierdere*: atât supervizorul cât şi individul pierd.

Al doilea efect este *dominarea*, când unul dintre ei câştigă şi unul pierde. Aceasta este o situaţie *câştig - pierdere*.

Al treilea efect este *compromisul*, în care ambele părţi sunt mulţumite de rezultat şi sunt convinse că ele au câştigat. Acesta este rezultatul ideal *câştig - câştig*.

Dacă vă implicaţi într-un conflict, având credinţa că va fi un rezultat de tipul *câştig - câştig*, veţi reuşi să micşoraţi numărul problemelor generate de conflict.

Nu contează cum ajungeţi la acest rezultat. S-ar putea să fie nevoie ca unul sau amândoi să vă schimbaţi atitudinile; s-ar putea să fie necesare anumite concesii. Principiul important al intrării într-un conflict este acela de a crede că există *un final satisfăcător pentru ambele părţi*. Aceasta implică o atitudine sănătoasă şi flexibilă şi merită să vă daţi osteneala în această privinţă. Nu toate conflictele pot fi rezolvate în mod satisfăcător; întotdeauna vor exista situaţii când una dintre părţi va fi nemulţumită, dar încercaţi să fiţi nu dvs. aceea. Analizaţi-vă interesele, motivaţiile, experienţele şi percepţiile.

Situaţia conflictuală poate fi frecvent întâlnită în familiile cu adolescenţi. Diferenţele cauzate de vârstă, atitudini şi statut contribuie la adâncirea conflictului. De exemplu:

Tom şi John

Tom are şaptesprezece ani şi vrea să poarte un cercel; John, tatăl lui are cincizeci de ani şi nu este de acord. John poate să impună regula: "Fă-ţi gaură în ureche şi nu vei mai călca pragul casei mele vreodată". El poate să se ţină de cuvântul spus, însă va putea oare să-l împiedice pe Tom să-şi pună cercel în ureche sau să plece de acasă? A câştigat John sau a câştigat Tom?

Tom a procedat aşa cum a dorit, dar cu ce preţ?

În loc să se ajungă la acest rezultat, ar fi fost mai înţelept dacă John ar fi discutat serios cu Tom şi ar fi descoperit de ce el vroia să-şi pună cercel în ureche? John s-ar fi putut uita împrejur şi ar fi descoperit că sunt mai mulţi bărbaţi cu cercel decât îşi închipuie el. Dacă John ar fi încercat o discuţie, căutând să găsească o rezolvare, poate că el ar fi acceptat argumentul lui Tom sau e posibil ca Tom să fi simţit respect faţă de abordarea lui John şi să se hotărască să nu-i mai facă necazuri.

3.2. Grupurile

Grupuri formale şi informale

Un grup este un *ansamblu de indivizi* aflaţi în relaţie unul cu altul. Din anumite motive vom considera un grup formal ca fiind un ansamblu de indivizi format în mod deliberat pentru un scop precis, în cadrul organizaţiei pentru care ei lucrează. Pe de altă parte, un grup informal poate fi format din indivizi care provin din unul sau mai multe grupuri, chiar şi formale, care s-au adunat pentru un scop personal - sport, muzică sau un hobby care explică interesul lor comun.

Grupul formal va avea un conducător (lider) impus oficial. Grupul informal îşi va avea propriul conducător, pe care îl aleg şi îl sprijină.

Supervizorul care are în subordine o secţie destul de mare va avea în subordine şi un grup informal format din oamenii secţiei lui; aceasta este o situaţie dificilă. Membrii grupul informal au acum doi conducători: supervizorul şi liderul informal, conducătorul ales. Supervizorul va fi nevoit să înveţe să relaţioneze cu liderul neoficial, chiar dacă vor exista discuţii în contradictoriu între cei doi.

Temă

Identificaţi un grup la locul dvs. de muncă care s-a format din proprie iniţiativă, ai cărui membri au un scop în comun. (S-ar putea ca şi dvs. să aparţineţi unui astfel de grup).

Grupul are un cod de reguli şi regulamente? Membrii grupului ţin legătura unii cu alţii în mod constant? Cum poate cineva să devină membru al acestui grup? (Zece minute)

Răspunsurile dvs. vor diferi în funcţie de propria experienţă.

Grupul va avea reguli şi norme; chiar dacă ele nu sunt notate pe un document, ele vor fi cunoscute de fiecare membru din grup şi vor avea mai

multă putere decât orice regulă a organizaţiei. Membrii grupului vor fi stăpâniţi de *dorinţa de a fi parte a grupului*. Expulzarea din grup va fi sancţiunea aplicată în cazuri extreme.

Intrarea în aceste grupuri se face numai prin invitaţie sau recomandare, spre deosebire de grupurile formale unde membrii pot fi impuşi. Oamenii vor să se alăture grupului neoficial prin propria lor alegere. Grupurile informale sunt numite uneori "grupuri primare".

În organizaţia dvs. pot exista şi grupuri primare sau informale. Identificaţi conducătorii lor; încercaţi să-i cunoaşteţi şi să le înţelegeţi modul de gândire. Ei pot fi oameni influenţi de vreme ce pot să-şi controleze grupul şi să vă facă munca mai uşoară.

Echipele

O echipă este un ansamblu de indivizi care au o *ţintă comună*, care este mai importantă pentru ei decât scopurile lor individuale. Dacă reuşiţi ca grupul dvs. formal să lucreze şi să gândească ca o echipă, vă veţi afla într-o poziţie puternică. Pentru a face acest lucru aveţi nevoie să ştiţi ceva mai mult despre grupuri şi despre felul în care ele funcţionează.

Dinamica grupului

Când indivizii se unesc în grupuri are loc o schimbare în comportamentul lor, în atitudinile şi scopurile lor, mai ales dacă ei sunt uniţi sau au un lider informal. Grupul prezintă o "personalitate", o atitudine şi un obiectiv propriu , care sunt cu mult mai puternice decât toţi indivizii din grup la un loc. Aceasta defineşte *dinamica grupului.*

Când privim o clasă de studenţi mergând pe culoarul unei facultăţi, observăm că ei se comportă diferit atunci când sunt într-un grup, faţă de cum se comportă când sunt singuri. Grupul "va pălăvrăgi" zgomotos atunci când vor trece pe lângă persoane deosebite, va saluta alţi indivizi sau alte grupuri şi chiar profesori, într-un fel deschis, extrovertit, în mod diferit de comportamentul individual al membrilor grupului luaţi separat.

Dinamica grupului este ingredientul magic care lucrează într-un grup pentru a transforma membrii acestuia într-o echipă. Cât de eficientă este această echipă va depinde de comportamentul din interiorul grupului. Vom examina unele dintre condiţiile transformării unui grup într-o echipă eficientă.

Autoverificare

Cum aţi descrie dinamica grupului? (Cinci minute)

Interacţiunea şi coeziunea indivizilor într-un grup sunt elemente esenţiale, care îl fac mai puternic decât suma membrilor săi şi care defineşte dinamica grupului.

Un lucru important pentru un supervizor este modul în care această dinamică diferă de la grup la grup, care se schimbă în funcţie de sarcina asumată. Observaţi grupurile atunci când sunt la locul de muncă şi încercaţi să identificaţi modalităţile de a le transforma în echipe.

3.3. Teorii despre individ, grupuri și sisteme

Indivizii nu se schimbă! Teorii enunţate acum cincizeci de ani sunt valabile şi acum.

Elton Mayo

În anii 1930, Mayo a condus o cercetare la Hawthorne Plant General Electric şi a fost precursorul teoriilor despre grup. Mai jos sunt listate unele dintre rezultatele cercetărilor lui:

- Puterea unui grup este mult mai mare decât suma puterii indivizilor;
- Când oamenii sunt trataţi special, se comportă diferit;
- Grupurile informale se realizează în mod natural şi sunt mai puternice decât cele formale;
- Regulile şi expectanţele grupurilor informale sunt mult mai exigente decât pentru grupurile formale.

Temă

Citiţi această listă cu atenţie. Credeţi că aceste descoperiri mai sunt valabile şi astăzi? (Zece minute)

Citiţi mai mult despre experimentul Hawthorne; orice carte de management face referinţe la el şi vă va ajuta într-o mare măsură la înţelegerea dinamicii grupului.

Teoria sistemelor

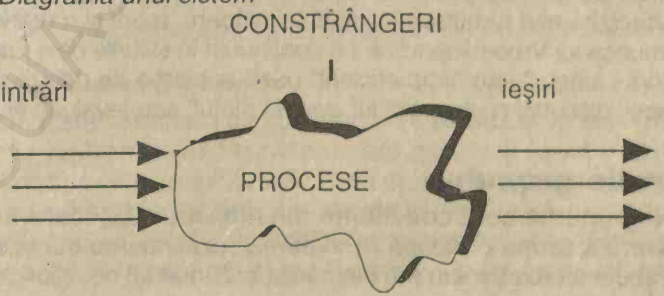
Teoriile manageriale sunt numeroase, complementare, contradictorii şi de multe ori confuze! *Şcoala Clasică* s-a concentrat pe tipul de conducere bazat pe autoritate, pe modalităţile de funcţionare şi pe concepte adaptate acestui stil.

Şcoala Umanistă a fost mai mult preocupată de OAMENII în funcţii de conducere. Mai târziu a apărut *Şcoala Sistemelor.*

Dacă veţi considera organizaţia ca pe o serie de procese, strâns corelate pentru *un* scop anume, sunteţi pe calea corectă a înţelegerii teoriei sistemelor.

Luând fiecare proces ca sistem elementar, identificabil, puteţi foarte uşor să recunoaşteţi că are anumite caracteristici (vezi figura 3.3)

Fig. 3.3 Diagrama unui sistem



Componentele sistemului

- Existenţa procesului (necesitatea schimbării, transformării, să se întâmple ceva);
- informaţii de intrare;
- informaţii de ieşire;
- se află mereu sub constrângeri.

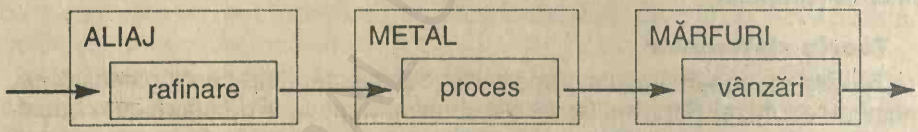
De multe ori informaţiile de ieşire dintr-un sistem pot fi informaţii de intrare pentru un altul (vezi fig. 3.4)

De multe ori sistemele sunt *conectate* între ele - de exemplu corpul omenesc cu sistemele sale:

- respirator
- circulator
- digestiv
- reproducător

Deci, putem afirma că teoria sistemelor este un mod de a reprezenta orice *proces* prin identificarea *sistematică a tuturor intrărilor, constrângerilor şi ieşirilor* care îl asigură funcţionalitatea. Avantajul său principal este că deseori expune detalii pe care o analiză mai puţin riguroasă le scapă.

Fig. 3.4 Informaţiile de ieşire ale sistemului (output-rile) pot deveni informaţii de intrare (input-uri) pentru un alt sistem



Temă

Consideraţi că o societate comercială este un sistem? Puteţi să identificaţi intrările, procesele şi ieşirile? (Zece minute)

Victor Vroom

Vroom a folosit abordarea sistemului pentru a examina modul în care directorii iau decizii - el a furnizat informaţii folositoare, teorii şi modele.

Pe scurt, munca lui Vroom identifică *un continuum* în stilurile de a lua decizii, de tipul "rezolvă-l singur" sau "timp eficient" până la luarea de decizii de genul "implică-ţi grupul, discutaţi cu membrii lui, cere-le sfatul" sau "evaluaţi deciziile".

3.4 Nevoile grupului

Deoarece grupurile sunt constituite din individualităţi care lucrează împreună pentru a forma o echipă în vederea rezolvării cu succes a unei sarcini, noi trebuie să examinăm trei elemente în contextul nevoilor de grup.

- **Sarcina grupului.** Echipele lucrează bine doar când *cunosc* sarcina şi când au posibilitatea de a o îndeplini. Scopul lor ar trebui să fie rezolvarea sarcinii.
- **Spiritul de echipă.** Grupurile au *nevoie de a fi ţinute împreună*, de a fi văzute ca o echipă. Acest lucru satisface o nevoie socială de bază pentru noi toţi. Tuturor ne place să aparţinem unor echipe şi de preferat unora de succes.
- **Individualitatea.** Nevoile individuale ale membrilor echipei trebuie să fie satisfăcute pentru ca individul să dorească în continuare să aparţină echipei. Dacă obiectivele individului sunt în mod continuu subjugate obiectivelor echipei, individul va deveni frustrat şi se va retrage sau va suferi o *scădere a performanţelor.*

Modul în care sunt satisfăcute aceste trei nevoi de grup va determina randamentul activităţilor. Nu este recomandat ca pe termen lung să obţineţi rezultate pe cheltuiala fie a echipei, fie a membrilor ei.

Pentru a face dintr-un grup o echipă trebuie ca membrii ei să lucreze împreună şi să obţină rezultate, de preferat rezultatele dorite, conform scopurilor propuse. Acestea pot fi influenţate de *comportamentul* grupului.

3.5 Comportamentul în cadrul grupurilor

Putem examina comportamentul grupurilor în trei modalităţi principale: comportamentul centrat pe sarcină; comportamentul centrat pe echipă şi comportamentul negativ.

Comportamentul centrat pe sarcină

Comportamentul de sprijin pentru realizarea sarcinii ia forma schimbului de informaţii sau chiar de clarificare a informaţiei şi obiectivelor care vor ajuta la ducerea la bun sfârşit a unei activităţi. Este un semn de sănătate al grupului; comportamentul centrat pe sarcină este *un comportament pozitiv.* Supervizorii îl pot încuraja şi ar trebui să îl practice de fiecare dată când lucrează cu un grup.

Comportamentul centrat pe grup

Acest comportament se poate observa atunci când membrii unui grup sunt interesaţi de *binele altora* din grup. Membrii grupului trebuie să fie conştienţi de ceea ce se petrece, dacă au şansa de a-şi spune părerile, dacă nu sunt copleşiţi sau frustraţi. Puteţi observa acest lucru la o întâlnire, când o persoană spune: "- Cum te afectează pe tine, Carol, acest lucru? Nu prea ai vorbit până acum..." Acest gen de comportament modelează legături puternice în interiorul echipei.

Comportamentul negativ

Poate fi observat atunci când un membru al unui grup este mai preocupat de *nevoile personale* decât de cele ale celorlalţi sau de sarcină. Acest comportament este în mod tipic ilustrat în cazurile unor discuţii sterile, repetarea aceluiaşi lucru, lipsa de atenţie şi blocarea ideilor sau sugestiilor, fără a oferi explicaţii sau alternative. Acest comportament frustrează grupul şi de multe ori se transformă în ostilitate faţă de cel care ofensează creează

tensiuni şi, dacă nu este controlat, se finalizează cu o explozie de nervi. Comportamentul negativ este o piedică în captarea atenţiei şi are nevoie de intervenţie terapeutică, mai ales pentru cel ce ofensează. Înainte de a putea fi oprit, trebuie să descoperiţi care sunt cauzele; tulburările de comportament au nevoie de tratament.

Temă

Examinaţi o întâlnire recentă în care aţi încercat să aduceţi o schimbare sau să descrieţi un nou proces ori procedură. Puteţi identifica toate sau câteva din cele trei tipuri de comportament pe care le-am discutat? (Zece minute)

Răspunsul dvs. va fi personal şi va depinde de persoanele cu care v-aţi întâlnit şi de asemenea de modul în care i-aţi observat. Ei pot descrie întâlnirea într-un mod diferit faţă de dvs.

Majoritatea întâlnirilor întrunesc din când în când o combinaţie a celor trei tipuri de comportament. Ar trebui să încurajaţi comportamentul centrat pe sarcină şi pe echipă prin comentarii de genul: "- Asta este, tu ai ideea" sau "Ştiam eu că vei înţelege" - pentru a sprijini îndeplinirea cu succes a sarcinii - şi "- Mulţumesc că ai adus-o pe Joan acolo, are un rol cheie în acest plan" sau "Asta este, Bo, toţi suntem băgaţi în asta..." - pentru comportamentul centrat pe echipă.

Toată lumea poate recunoaşte comentariile negative de tipul: "Prostii, aia nu va merge", "Noi ştim, am mai auzit asta" etc.

Comportamentul de obstrucţionare, când vine pe neaşteptate, este de obicei simptomatic pentru situaţiile dificile. S-ar putea ca obiectivele dvs. să intre în conflict sau să fie înţelese ca intrând în conflict cu obiectivele echipei sau individului. Se poate întâmpla ca rezistenţa la schimbare să fie din cauza fricii de necunoscut şi în acest caz este nevoie de mai multă informare şi reasigurare.

Un alt motiv pentru comportamentul negativ este "agenda ascunsă" pe care unele persoane o aduc la întâlniri. Cei care blochează sugestiile constructive pot crede că schimbările propuse pot fi aprobate doar pentru "a creea confuzii" (vezi subcapitolul despre întâlniri, capitolul 6).

Trebuie să fiţi sensibil la ceea ce se întâmplă în jurul dvs., să ascultaţi ce se spune, să recunoaşteţi şi să interpretaţi semnalele nonverbale care sunt trimise (vezi cappitolul 5).

3.6. Conducerea

Am analizat deja comportamentul şi dinamica grupului. Cum vă puteţi transforma grupul într-o echipă? Aici este momentul în care supervizorul trebuie să se considere şef.

Cuvântul "şef" aduce în minte imagini diferite, pe care le-am cunoscut sau despre care am citit. Probabil că deja aveţi o idee personală despre cum trebuie să fie un şef.

Şefii se nasc sau pot deveni? Aceasta este o întrebare pe care mulţi oameni o pun. Majoritatea liderilor au lucrat din greu, au acordat atenţie detaliilor, au clarificat obiectivele şi au reuşit în faţa dificultăţilor să conducă extrem de bine.

Iată o definiţie a capacităţii de conducere: "Capacitatea de ai face pe oameni să te urmeze, de a tinde spre realizarea obiectivelor tale, ca şi cum acestea ar fi ale lor."

Temă

Scrieţi o listă cu zece calităţi pe care ar trebui să le aibă un bun lider. (Două minute).

Opiniile despre un lider pot fi diferite. Vă prezentăm câteva din caracteristicile unui bun lider (conducător).

- ❑ Caracter puternic;
- ❑ Corectitudine;
- ❑ Să fie respectaţi de cei care îi urmează şi de alţi şefi;
- ❑ Să fie loiali celor care îi urmează;
- ❑ Inteligenţă;
- ❑ Hotărîre;
- ❑ Să fie cinstiţi;
- ❑ Să fie bine informaţi;
- ❑ Să fie buni judecători;
- ❑ Să aibă experienţă;
- ❑ Tenacitate;
- ❑ Să aibă putere de muncă;
- ❑ Să fie capabili să stabilească standarde şi să reprezinte grupul;
- ❑ Să fie buni planificatori şi organizatori;
- ❑ Să aibă capacitatea de-a controla;
- ❑ Să fie înţelegători;
- ❑ Să fie concilianţi;
- ❑ Să fie capabili să vadă în ansamblu;
- ❑ Să fie capabili să comunice bine la toate nivelurile;
- ❑ Să aibă carismă;
- ❑ Să fie încrezător în sine.

Iată câteva calităţi suplimentare:

- ❑ Să fie un bun ascultător;
- ❑ Să fie intrasingent;
- ❑ Doritor să se sacrifice pentru binele echipei;
- ❑ Să acţioneze fără milă.

Câte dintre aceste calităţi aţi scris? Câte dintre acestea avea liderul ales de dvs.? Consideraţi că liderul dvs. are nevoie de toate acestea?

Veţi descoperi că şefii au calităţi care se portivesc nevoilor celor care îl vor urma. Un general de armată pe timp de pace poate fi un conducător slab în timp de război. Un şef din lumea interlopă va avea nevoie de calităţi diferite faţă de cele ale unui reprezentant al bisericii.

De ce calităţi de conducător aveţi nevoie pentru superviza personalul? Pe

care le aveţi? Pot fi ele dezvoltate? Cum vă puteţi dezvolta calităţile de conducător? Trebuie să răspundeţi la aceste întrebări, astfel vă veţi verifica răspunsurile dvs.

Aţi identificat SINGURUL atribut pe care îl are orice lider? Răspunsul lipseşte din lista de mai înainte - singurul lucru pe care TOŢI şefii îl au este: funcţia de ŞEF; nu contează cum sau de ce, atâta timp cât sunteţi un ŞEF şi aveţi adepţi care vă sprijină.

Puteţi poseda majoritatea sau toate calităţile din lista de mai sus şi totuşi să nu aveţi adepţi, ceea ce înseamnă că nu sunteţi şef.

Personalul pe care îl supervizaţi, structura de organizare în care lucraţi, personalitatea şi experienţa dvs., toate vor guverna asupra modului în care conduceţi. Acestea sunt doar câteva din variabile.

Vom analiza acum câteva stiluri de conducere şi vom încerca să le evaluăm.

Stilurile de conducere

Conducerea centrată pe acţiune. Şeful ideal rezolvă sarcinile, preocupându-se în acelaşi timp de individ şi de echipă. Aceasta cere *o abordare sistematică* a muncii dvs., o planificare anticipată şi o cunoaştere a nevoilor individuale şi ale echipei. Obiectivele dvs. trebuie să fie clar definite şi comparate cu cele ale echipei şi individului. Consultarea cu echipa dvs. este absolut necesară acestui stil, alături de forţa de convingere, ascultare şi evaluare, care pot fi exersate.

Nu toţi supervizorii pot permite personalului lor să decidă cum poate fi pornită activitatea. Stilul poate fi dictat strict de natura muncii dvs.

Conceptului de conducere centrat pe acţiune i s-au pus bazele de către John Adair, în cartea "Conducerea eficientă", Pan Books, 1988.

"Teoria Y" sau stilul consultativ. De câte ori este posibil ar trebui ca personalul să fie implicat în activităţile organizaţiei. Oamenilor le place să rezolve problemele, mai ales atunci când obţin beneficii prin folosirea unor soluţii la care au contribuit şi ei.

Dacă *le spuneţi oamenilor ce să facă*, fără să îi consultaţi, deseori reacţionează prin reducerea efortului lor sau prin pierderea interesului. Trataţi-i după cum v-aţi dori să fiţi tratat şi vă vor răspunde aşa cum vă aşteptaţi. Ascultaţi ideile lor, pentru că deseori ei pot oferi informaţii detaliate, folositoare, care stimulează realizarea feedback-ului.

Personalul dvs. va lucra mult mai din greu cu o metodă pe care *au elaborat-o ei* decât cu una care este deja utilizată. Dacă rezultatele obţinute sunt aceleaşi sau mai bune, veţi fi răsplătit de recunoştinţa lor, iar ei vor fi satisfăcuţi de contribuţia lor şi că aveţi încredere în ei pentru a le folosi. Dacă în ciuda muncii susţinute, ei nu obţin rezultate, cel puţin aţi încercat cu toţii.

Daţi-le cale liberă muncitorilor dvs., spuneţi-le ce simţiţi. Mulţi supervizori se plâng doar când lucrurile merg prost. În acelaşi sens ar trebui să vă încurajaţi echipa când lucrurile merg bine.

"Teoria X" sau conducerea centrată pe sarcină. Noi descriem acest stil ca fiind centrat pe sarcină, deoarece se pune un accent mai mic pe oamenii care o rezolvă şi nevoile lor. Acest stil se însoţeşte de următoarele tipuri de instrucţiuni:

"Fă treaba, de asta te plătim! Nu-mi pasă dacă nu-ţi place, e problema ta.

Oricum nu-ţi place să munceşti." şi: "Haide odată, Julia! Vezi că stau cu ochii pe tine! Trebuia să fie făcută, tu erai liberă, deci tu ai primit-o."

Este necesar să folosim acest stil autoritar în mod cu totul excepţional. Exceptând urgenţele, evitaţi acest stil. Deşi uneori oferă rezultate, el poate avea efecte negative asupra personalului. Nervi tociţi, moral scăzut şi schimbări de atitudine, toate acţionează concomitent împotriva armoniei pe care aţi vrea s-o creaţi; de asemenea, probabil, randament scăzut.

Autoverificare

Care este cel mai potrivit stil de conducere pe care l-aţi alege?Ar trebui să alegeţi un stil care se potriveşte cu personalitatea dvs. şi organizaţia din care faceţi parte. Datorită atitudinii dvs., veţi fi înclinat spre un stil natural. Acesta ar putea fi specific "teoriei X" sau "teoria Y". Experienţa dvs. poate fi un factor important pentru a avea rezultatele dorite.

Organizaţia dvs. va dicta stilul; de exemplu, cum ar funcţiona un stil specific "teoriei X" pentru grupul cercetătorilor chimişti sau "teoriei Y" pentru criminali periculoşi într-un centru de detenţie? Nu ştim. Cei care aderă la "teoria Y" vor adopta un stil consultativ, ar putea avea dreptate.

3.7. Probleme legate de grup şi de conducere

Supervizorii trebuie să-şi facă grupurile să lucreze ca o echipă. Câteodată acest ideal se năruie. Iată câteva probleme ce pot apărea în interiorul grupului şi soluţiile lor posibile.

Crizele de personalitate

Individualitatea este exprimată în *personalitate* - modul unic în care fiecare din noi reacţionează în contact cu lumea, ca rezultat al percepţiei noastre, al experienţelor, motivaţiei şi atitudinilor. Unele persoane au personalităţi mai puternice decât alţii. Unii oameni sunt toleranţi, alţii nu.

Când amesteci un grup de indivizi, ei nu i-au întotdeauna o formă. Câteodată opuşii se hărţuiesc şi se comportă agresiv.

Încercaţi să convingeţi personajele principale aflate într-o criză de personalitate să se împace unul cu celălalt. Nu ţineţi partea nici unuia; în loc de a face asta, ascultaţi şi încercaţi să ajungeţi la rădăcina problemei şi să-i motivaţi pe cei implicaţi să o rezolve. Folosiţi-vă de grup. Acţionaţi cu toleranţă, în scopurile grupului, în armonie cu interesul membrilor lui.

Există patru cauze ale oricărui conflict de personalitate şi un sentiment de frustrare care îi urmează.

Ele sunt:

- *Agresiunea:* comportamentul "nervos", agresiv;
- *Regresia*: comportamentul copilăresc;
- *Fixaţia*: concentrarea asupra unui singur subiect de plângere, idei dominante;
- *Apatia*: a fi dezinteresat.

Folosind acestea ca o măsură a frustrării şi anxietăţii, puteţi afla cât de serioasă şi complexă este problema dvs. Cu cât coborîţi mai mult scara de valori cu atât puteţi găsi mai multe atitudini fixe.

Dacă toate celelalte explicaţii eşuează, puteţi apela la persoane conciliante, în interesul echipei şi al eficienţei acesteia. Nu transferaţi vina doar asupra unei singure părţi aflate în conflict. Aceasta poate întări un comportament inadecvat prin atragerea atenţiei. Rezervaţi-vă dreptul de-a interveni ca o ultimă soluţie.

Performanţa

Performanţa unui grup este o măsură a coeziunii şi stării de spirit a componenţilor grupului. Când performanţele scad, trebuie analizate cauzele cât mai repede posibil. Modificarea acesteia se poate datora oboselii, plictiselii, pierderii moralului, a motivaţiei sau a influenţei externe, cum ar fi o schimbare în politica de organizare.

Fiţi alături de membrii grupului şi arătaţi-le că aţi observat şi că sunteţi îngrijorat de schimbare. Aflaţi care sunt cauzele. Ascultaţi-i cu seriozitate - s-ar putea să vă ofere un răspuns interesant şi util. Nu abandonaţi până când nu sunteţi convins că aţi făcut tot ceea ce dvs. şi ei aţi putut face.

Organizaţia şi echipa

Uneori organizaţia dvs. poate descuraja o echipă deja formată, prin politica sau acţiunile sale. Este o situaţie dificilă. Dvs. sunteţi reprezentantul conducerii şi trebuie să fiţi atent şi loial; sunteţi, de asemenea, reprezentantul personalului dvs.

Examinaţi *obiectivele* organizaţiei care au dus la această schimbare. Dacă nu puteţi înţelege motivele, obţineţi informaţii de la egalii şi şeful dvs.

O dată ce ştiţi motivele pentru aceste decizii, puteţi începe să schimbaţi atitudinile prin informaţii adiţionale, explicaţii, folosindu-vă şi celelalte aptitudini pe care le aveţi. Implicaţi întreaga echipă, folosiţi întreaga energie a acesteia. De multe ori oamenii se simt ameninţaţi în momente de nesiguranţă; au nevoie de protecţie, de "securitate" (Maslow). Reasiguraţi-i continuu. Nu ţineţi partea personalului dvs. doar pentru a le obţine încrederea şi aprobarea. Rămâneţi loial conducerii şi în acelaşi timp menţineţi respectul personalului dvs.

Când nu puteţi merge mai departe, estimaţi corect sentimentele grupului, arătaţi-le intenţia dvs., apoi duceţi-vă la superiorul dvs şi spuneţi-i ce simte personalul. S-ar putea să le trebuiască mai multe resurse sau timp; luptaţi-vă pentru ei.

Toate acestea ar putea să nu schimbe nimic, caz în care va trebui să acceptaţi situaţia. Nu îi puteţi câştiga pe toţi.

Exerciţiul 3.3

Cum puteţi rezolva problemele care se ivesc în interiorul grupului dvs? (Zece minute)

Brainstorming-ul

Membrii organizaţiei dvs. trebuie să rezolve în mod eficient şi rapid problemele care se ivesc. Când veţi avea o problemă de rezolvat, strângeţi pe toţi membrii împreună şi încurajaţi-i să elaboreze o soluţie care le vine în minte, indiferent cât de prostească ar fi.

Înregistraţi toate aceste sugestii înainte de a le evalua. Nu comentaţi sugestiile pe măsură ce sunt făcute; rezervaţi-vă judecata acestora pentru

final. De multe ori o idee duce la alta sau se construieşte pe o alta, pentru a scoate la iveală o soluţie nouă şi neaşteptată pentru problema dvs. Aceasta implică personalul, solidarizează echipa şi vă ajută să vă rezolvaţi problemele. Nu uitaţi să acordaţi credit acolo unde trebuie.

Puteţi folosi tehnica braistorming-ului oriunde, cu orice grup. Puteţi să o aplicaţi începând chiar cu dvs.

3.8. Supervizarea şi personalul

Am analizat atât individul,relaţiile interpersonale, dinamica grupurilor şi nevoile lor, comportamentul individual şi de grup cu problemele sale. A fost discutat de asemenea stilul de conducere. Supervizorul trebuie să cunoască toate aceste aspecte pentru a fi eficient şi performant alături de echipa lui.

Pentru a încheia acest capitol trebuie să luăm în discuţie sarcinile de supervizare principale explicate şi analizate în capitolele 2 şi 4 şi să vă furnizăm detalii suplimentare în acest capitol.

Planificarea. Realizarea de programe pentru a atinge scopul dorit. Cunoştinţele dvs. despre individ ar trebui să vă încurajeze să vă consultaţi cu echipa înaintea (sau cel puţin în timpul) acestui stadiu, pentru a clarifica obiectivele. Acest lucru ar trebui să vă asigure că *obiectivele* şi *interesele* sunt identice sau cel puţin acceptabile echipei şi nevoilor individuale. Reţineţi: personalul dvs. preferă să rezolve problemele şi să se bucure de muncă, având o motivaţie.

Organizarea. Punerea *în funcţiune* a planului dvs. Muncitorii sunt deja implicaţi şi motivaţi pentru realizarea "planului lor". Dacă una dintre resurse scapă de sub control, fie că vă vor aduce la cunoştinţă, fie că o vor rezolva singuri, ele trebuie luate în considerare. În capitolul 4 ne vom referi la organizare, din punctul de vedere al resurselor.

Motivarea. Un scop fundamental este de-a obţine ce este mai bun de la personalul dvs. Cunoaşteţi diferite moduri de a vă motiva personalul. Ar trebui să identificaţi poziţia fiecărui individ în funcţie de piramida trebuinţelor (Maslow) şi să o puteţi folosi pentru a-l motiva. Veţi decide în ce loc pe scara "X - Y" a lui McGregor ar trebui să fiţi şi să-l trataţi pe fiecare membru din echipa dvs în modul potrivit. Echipa însăşi vă va atrage atenţia asupra nevoilor ei de întreţinere. Veţi folosi atât centrarea pe sarcină cât şi pe modul în care planificaţi şi organizaţi acţiunile pentru a motiva echipa. Membrii echipei vor fi consultaţi şi astfel vor simţi cu toţii că realizează o activitate utilă.

Controlul. Comparaţi permanent *ce se întâmplă* de fapt cu planul dvs. şi adoptaţi acţiuni de corectare acolo unde este necesar. Acest lucru ar trebui să fie mai uşor de realizat de vreme ce personalul însuşi a planificat şi organizat munca; el este implicat; va avea planul pentru a munci. Aveţi grijă să cunoaşteţi tot ce se întâmplă. Interesul dvs. este el însuşi o motivare. Când lucrurile merg prost nu criticaţi; rezolvaţi lucrurile, aveţi grijă să nu se repete greşeala şi vegheaţi discret asupra situaţiei. Aveţi încredere în echipă; ei ştiu ce fac. (Vezi capitolul 4).

Comunicarea. Adresaţi-vă celor implicaţi, informaţi-i în legătură cu problemele organizaţiei, evaluaţi comportamentul lor ; păstraţi legătura. Aceasta este un alt gen de motivaţie. Toţi trebuie să ştim cum relaţionăm.

Veţi face aceste lucruri pentru indivizi şi echipă potrivit cu nevoile lor. Comunicaţi-le noutăţile, atât cele bune cât şi cele proaste; exprimaţi-vă părerea în privinţa lucrurilor, astfel vor putea să vă relateze opiniile şi veţi avea apoi un indiciu în ceea ce priveşte atitudinile lor (vezi capitolele 3 şi 6).

Rezolvarea problemelor. Adaptaţi-vă şi încercaţi să rezolvaţi problemele pentru fiecare zi. Aveţi deja un ajutor: echipa, care ştie că problemele dvs. sunt şi ale lor. (Folosiţi informaţiile din capitolul 1.). Reţineţi că partea importantă a rezolvării problemelor este comunicarea directă şi luarea deciziilor, care cer să luaţi în considerare nevoile individuale, temerile şi atitudinile echipei; fiecare membru al echipei tale trebuie să fie luat în seamă în mod *individual.*

Informarea zilnică. Informaţi zilnic membri echipei cu date recente şi legislaţia curentă. Comunicaţi cunoştinţele dvs. echipei; ţineţi-i la curent. Ei au nevoie de acest lucru, pentru că îi va face să se simtă apreciaţi când li se vorbeşte despre noi dezvoltări. De asemenea, este mai uşor să îi controlaţi dacă se cunosc regulile.

3.9. Problemele personalului

Până acum, în acest capitol, am luat în considerare oamenii în contextul muncii lor. De multe ori acesta este singurul rol pe care îl vedem în ei. Toţi angajaţii dvs. au vieţile lor particulare, care sunt mult mai importante pentru ei decât activităţile profesionale. În timp ce pentru dvs. joacă rolul muncitorului, acasă ei sunt taţi, fiice, soţii, nepoate, iubiţi. Ei au roluri diferite faţă de cele profesionale. Departe de casă şi de lucru, ei pot avea chiar mai multe roluri de jucat - căpitanul unei echipe de oină, trezorier al unei formaţii de percuţie, preşedintele prezidiului unei organizaţii. Cu toţii jucăm roluri diverse, care intră câteodată în conflict şi crează probleme. Aceste roluri exercită un stres asupra noastră şi acest stres este de multe ori detectabil în timpul muncii.

Când personalul are probleme, munca poate avea de suferit, comportamentul personalului se poate altera şi nervii sunt mai tensionaţi. Fiţi înţelegător cu angajaţii; observaţi ceea ce se petrece în jurul dvs. Ar trebui să vă intereseze problemele lor, dar separat de rolul lor profesional. *Ei sunt mai întâi oameni*; a lucra cu ei trebuie să fie pe planul doi. Oamenii nefericiţi nu sunt muncitori buni. Dacă vă puteţi ajuta personalul în perioadele de timp cu probleme, fără să li se pară că sunteţi interesat doar de performanţa lor în muncă, veţi fi un adevărat şef.

Oamenilor nu le place să amestece viaţa personală cu cea de la muncă. Nu investigaţi problemele lor, dar arătaţi-le că aţi observat şi le oferţi ajutorul şi înţelegerea dvs. S-ar putea să vi se adreseze pentru un sfat sau şi-ar putea pune la punct singuri problemele. Noi suntem cu toţii diferiţi şi avem nevoi diferite. Nu vă aşteptaţi ca oamenii să vi se confeseze dacă vă menţineţi relaţia cu ei pe baze strict profesionale.

Noi nu pledăm în favoarea unei discuţii detaliate despre viaţa privată a tuturor angajaţilor. Vă recomandăm faptul că ei nu trebuie să vă vadă mai mult decât un supervizor. Fiecare supervizor decide cât de mult din el însuşi îi lasă pe angajaţi să vadă (pentru consultanţă, vezi capitolul 6).

Oamenii sunt interesanţi. Fiecare este unic. Trataţi-i cu atenţie. Din cărţi nu puteţi învăţa decât parţial despre oameni; meseria dvs. vă cere şi talent în compartamentul cu semenii, iar acest talent are nevoie de exersare. Vă sugerăm acum să puneţi în practică cunoştinţele pe care le-am subliniat în acest capitol.

Autoverificare

1. Gândiţi-vă la cei din jurul dvs. şi la trăsăturile lor. Ce aţi aflat până acum din această carte? V-au fost de folos aceste cunoştinţe? Ce puteţi pune în practică?

- ❑ Atitudini - le puteţi schimba? Aţi încercat?
- ❑ Percepţia - îi percepeţi pe oameni într-un mod diferit, mai tolerant? Verificaţi modul în care alţii percep situaţiile specifice?
- ❑ Motivaţia - aţi descoperit motivaţiile grupului dvs.? Ştiţi ce vă motivează? În ce zonă vă aflaţi pe scala X şi Y a lui McGregor? Vă situaţi mai aproape de "teoria X"?

Cele trei subiecte de mai sus ar trebui să fie factorii principali în înţelegerea, cunoaşterea şi evaluarea indivizilor.

2. Următoarea parte a acestui capitol s-a ocupat de grupuri. Ce aţi învăţat din acest subiect? Puteţi face diferenţa dintre un grup şi o echipă? Ştiţi care sunt nevoile echipei dvs. pentru a lucra eficient?
   Ei au *nevoie de încurajare şi motivaţie, mai mult decât de unelte şi resurse*. Ţineţi minte triada pe care o folosim "sarcină, echipă şi individ".Trebuie să recunoaşteţi comportamentul oamenilor în grupuri şi ceea ce vă comunică acesta despre individ. Cei care sprijină echipa şi realizarea sarcinii trebuie să fie încurajaţi. Comportamentul negativ ar trebui să vă semnaleze că nu toate merg bine.

3. V-aţi examinat *stilul de conducere*? V-aţi putea schimba stilul? Aveţi nevoie să vă schimbaţi stilul?

4. Observaţi şi alţi supervizori şi analizaţi-le stilurile.
   Ar trebui să fiţi capabil să conduceţi grupurile mai bine dacă înţelegeţi relaţiile, problemele din cadrul grupului pe care trebuie să le rezolvaţi. Le înţelegeţi corect? Aţi încercat să aplicaţi tehnica brainstorming-ului? Experimentaţi.

5. La sfârşitul acestui capitol "am realizat că toate lucrurile trebuie făcute împreună" şi că există o legătură între toate acţiunile pe care le faceţi ca supervizor pentru satisfacerea nevoilor şi cunoaşterea comportamentului individului şi grupului. Acestea se extind şi în capitolul 4.

Cărţi pe care vi le recomandăm:
Douglas McGregor, *"The Human Side Of Enterprise" Penguin Books, 1987*
John Adair, *"Training for Leadership", Gower, 1978*

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4. Activitatea de supervizare – organizarea muncii

Activitatea fundamentală a supervizorului este de a organiza secţia sa astfel încât munca să fie dusă la bun sfârşit şi să fie obţinute rezultatele cerute de conducerea superioară. Acest capitol expune stadiile implicate în această activitate. Până la finalul lui veţi fi în măsură să faceţi distincţia între stadii şi să folosiţi metodele care duc la o mai eficientă obţinere a rezultatelor.

Pentru uşurarea înţelegerii procesului de supervizare este nevoie de planificare, organizare şi control, aceste trei activităţi interacţionând între ele; este nevoie de concentrare, pentru a reuşi să vă păstraţi sângele rece atunci când vă aflaţi sub acţiunea unor factori stresanţi şi pentru a şti clar ce etapă trebuie să finalizaţi în fiecare interval de timp.

Aşa cum am definit-o, munca supervizorului este de a finaliza o activitate prin oameni, şi pentru că acest aspect este foarte important, partea referitoare la resursele umane în cadrul organizării muncii a fost deja tratată în capitolul 3.

4.1. Procesul de supervizare

Noi toţi ne putem doza eforturile proprii, însă supervizorii organizează anticipat întreg procesul muncii. Personajul care a apărut mai întâi în capitolul 1, Tom Stranks, se ocupa de o unitate de producţie într-o firmă mică. Cu o zi în urmă primise un telefon de la un client.

Tom şi produsul QW45

Tom a ridicat receptorul.

"Bună Tom, am o mică problemă. Poţi să obţii realizarea a 300 de articole de tip QW45 până la sfârşitul lunii la preţul tău obişnuit de 14.80 lire?

Temă

Faceţi o listă a factorilor de care Tom va trebui să ţină cont înainte de a putea da un răspuns realist la o astfel de cerere. (Nu vă grăbiţi şi judecaţi bine situaţia.)

Acesta este un lucru dificil. Încercaţi să vă închipuiţi că sunteţi în locul lui Tom. Lista dvs. ar putea să conţină următoarele întrebări:

- ❒ Ce este implicat în producerea articolului QW45?
- ❒ Prin ce procese tehnologice trebuie să treacă articolul?
- ❒ Ce alte îndatoriri mai aveţi în acest moment?
- ❒ Puteţi să-i găsiţi un loc în program acestei comenzi suplimentare?
- ❒ Aveţi oamenii care să o facă?
- ❒ Aveţi materialele necesare pentru a o face?
- ❒ Dacă introduceţi această comandă în program, va trebui să întârziaţi alte procese?
- ❒ Va produce această cerere nemulţumirea unui alt client?

Situaţia pare destul de complicată, însă supervizorii şi directorii o depăşesc în fiecare zi şi destul de repede pentru a oferi un răspuns persoanei care aşteaptă la celălalt capăt al firului.

Fig. 4.1 Organizarea muncii: domenii, elemente şi tehnici

Domenii	*Elemente*	*Tehnici*
Utilaje sau echipament	*Sarcină:* Ce procese sunt necesare? Care este ordinea proceselor? Ce metode şi instrumente trebuie folosite?	*Studiu de metodă*
	Timp: Cât de mult va dura fiecare proces?	*Evaluarea muncii*
	Putem să-l încadrăm împreună cu o altă muncă? (Aveţi disponibilităţi?) Cum puteţi să revizuiţi programul? Va produce întârzierea altor activităţi? Care este obiectivul final?	*Programare (schemele Gantt)*
Capacităţile personalului	*Materiale* Puteţi obţine materialele? Sunt ele disponibile în stoc? Sunt ele disponibile la furnizori?	*Controlul stocului*
Sistemele manageriale	*Calitate:* Putem face faţă calităţii cerute? În ce fel cererile de calitate afectează timpul?	*Controlul de calitate*
Capacităţile manageriale	*Costul:* Facem faţă costului de producţie? Se potriveşte preţul cu nivelul de calitate şi costul de producţie?	*Analiza costului (pierdere, profit)*
Schimbare lentă	*Schimbare rapidă*	*Pot fi învăţate*

Tom va trebui să aibă grijă atunci când acceptă o muncă suplimentară, fără a-şi consulta programele şi fără să obţină aprobarea directorului său.

Puteţi să aşezaţi diferitele elemente din tabel aşa cum arată în figura 4.1. În coloana centrală sunt redate principalele întrebări pe care fiecare dintre noi trebuie să le treacă în revistă atunci când realizează o activitate complexă; în partea stângă sunt enumerate domeniile care pot să facă munca mai mult sau mai puţin dificilă; în partea dreaptă sunt enumerate unele tehnici care pot ajuta pe supervizor în desfăşurarea mai eficientă a muncii.

Elemente comune în organizarea muncii

În orice situaţie în care o activitate trebuie organizată există anumite elemente comune care întotdeauna sunt indispensabile oricărei scheme de organizare a muncii.

Această schemă prezintă elementele dar nu explică cu adevărat cum este îndeplinită munca de la etapa iniţială până la finalizarea ei.

Pentru a urmări realizarea sarcinii de-a lungul întregului proces trebuie să o analizăm etapă cu etapă. Pentru a facilita înţelegerea, am împărţit sarcina în patru etape fundamentale:

- Planificarea;
- Organizarea;
- Executarea;
- Controlul.

Aceste etape au fost discutate în capitolul 2 ca fiind trăsăturile esenţiale ale muncii supervizorului.

Planificarea. Planificarea înseamnă definirea activităţilor în ordinea în care credeţi că vor trebui realizate pentru a împlini sarcina şi încadrarea lor într-o schemă de perspectivă. Pentru a face acest lucru, aveţi nevoie să cunoaşteţi cronologia impusă de logica procesului (nu puteţi pune acoperişul la o casă înainte ca zidurile să fie clădite) şi timpul necesar fiecărei activităţi.

Organizarea. Organizarea înseamnă raportarea activităţilor necesare la resursele disponibile. Aceasta presupune ca oamenii, instrucţiunile, echipamentul, materialele şi finanţele să fie disponibile şi atunci când va fi nevoie să se completeze planul, realizându-se o concordanţă a planului cu resursele, apelând chiar la modificarea acestuia, până când se va ajunge la o potrivire corectă. O parte importantă a organizării este aceea de a comunica tuturor oamenilor implicaţi în îndeplinirea muncii ce se aşteaptă de la ei şi de a obţine angajamentul lor pentru împlinirea planului.

Executarea. Executarea este etapa în care munca este pusă în aplicare. În mod ideal acesta este momentul în care nu ar trebui să fiţi implicat de vreme ce munca va fi făcută de către muncitorii din secţie. Ar trebui să fiţi vigilent şi să vă concentraţi asupra aspectelor supervizării şi nu vă implicaţi acţional, de unul singur. Totuşi, în viaţa de toate zilele supervizorul are suficiente cunoştinţe pe care le poate folosi atunci când în muncă se ivesc probleme şi va trebui să pună în aplicare abilitatea de-a conduce "cu mânecile suflecate", să intre în miezul lucrurilor pentru a sprijini finalizarea lucrării. El trebuie să dea un exemplu bun.

Controlul. A controla o activitate pe măsură ce ea progresează înseamnă a observa procedurile care nu sunt conform planului şi a realiza acţiuni de corectare acolo unde este evident că munca nu înaintează în conformitate cu planul. Aceasta poate însemna adecvarea resurselor (reorganizare) şi readecvarea planului (replanificare).

Exerciţiul 4.1

Directorul lui Tom Stranks a fost de acord ca el să accepte comanda de 300 de articole de tip QW45. Tom şi-a început activitatea luând contact cu diferite persoane pe măsură ce lucrarea avansa. Examinaţi următoarele afirmaţii şi hotărîţi în care etapă se încadrează:

1. "Ce putem face dacă amânăm cu o săptămână lucrarea pentru compania Bradford?."
2. "Dave, poţi să începi mai întâi cu această cantitate de QW45 şi îl voi pune pe Arthur la cealaltă muncă."
3. "Cum merge treaba până una alta?"
4. "Voi pune în funcţiune utilajul, în timp ce tu aduci materialele."
5. Camionul pleacă mâine dimineaţă la prima oră, deci încearcă să le ai pe toate împachetate din seara aceasta, de acord?" (Cincisprezece minute)

Interinfluenţarea etapelor. Fiecare etapă o influenţează pe cealaltă. După cum ştim din proprie experienţă, deseori etapele se suprapun. Pentru a arăta în ce fel aceste suprapuneri afectează fiecare etapă, vom reprezenta întregul proces de organizare a unei activităţi printr-o diagramă, ca în figura 4.2.

Este important ca în situaţiile cotidiene, atunci când lucraţi sub stres, să aveţi în minte o schemă simplă ca cea din figura 4.2. Una dintre capcanele în care se cade cel mai uşor este de a vă grăbi în organizarea muncii care v-a fost repartizată şi să nu acordaţi un interval de timp pentru reanalizarea celor ce urmează să se întâmple. Dacă vă aruncaţi în organizarea lucrurilor fără o planificare, vă puteţi abate de la obiective şi să constataţi că aţi uitat ceva sau că există un conflict între două activităţi, conflict pe care nu l-aţi anticipat.

Chiar dacă vă aflaţi în stare de tensiune nervoasă, meditaţi un minut sau două asupra consecinţelor şi luaţi în considerare toate variantele înainte de a vă arunca în acţiune; vă scutiţi de multe necazuri mai târziu.

Fiindcă am arătat cum planificarea, organizarea, execuţia şi verificarea se raportează una la alta, vom oferi explicaţii suplimentare, în mod detaliat, pentru fiecare etapă.

4.2. Planificarea

Planificarea este o etapă realizată înainte ca vreo altă activitate să înceapă. Ea implică culegerea de informaţii despre resursele necesare şi obţinerea răspunsurilor la întrebările de pe lista noastră de elemente comune.

Planificarea este în mod fundamental o prospectare, construind mental ce urmează să se întâmple sau de ce va fi nevoie pentru a realiza obiectivul propus şi pentru a asigura echilibrul activităţilor, resurselor şi timpului, pentru a ajunge la cea mai eficientă soluţie.

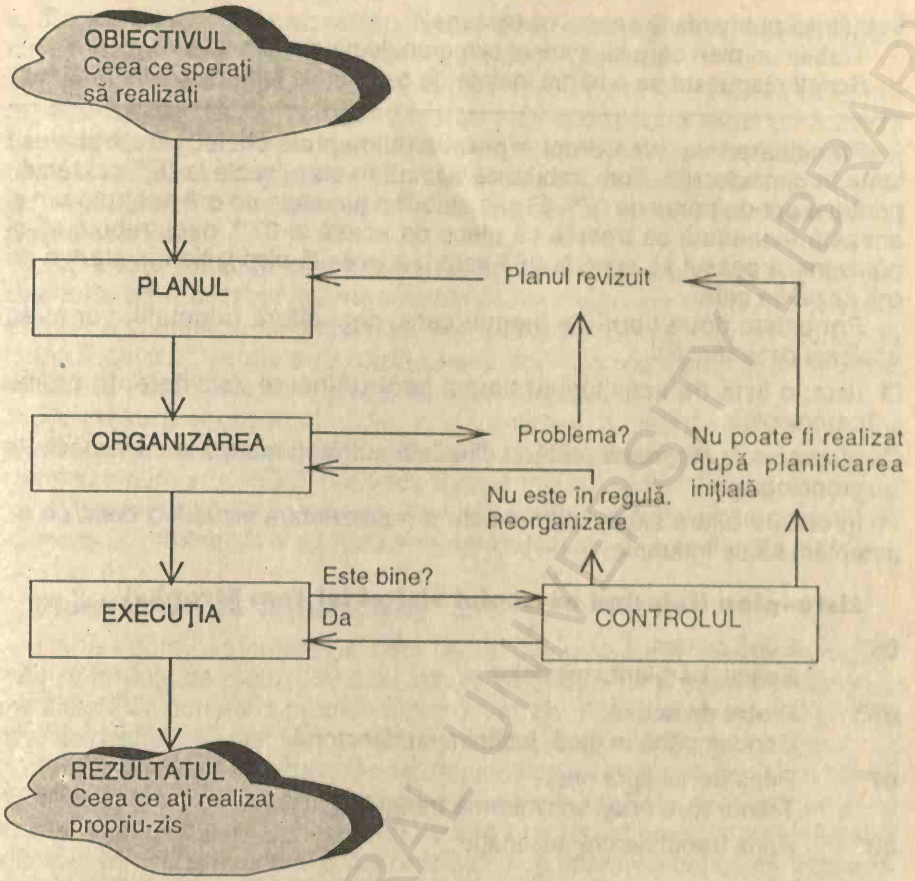


fig. 4.2. Activitatea de supervizare, de la obiective la rezultate.

Un exemplu de planificare: într-una din zilele săptămânii viitoare, Tom Stranks şi directorul său intenţionează să viziteze o firmă pentru a vedea un anumit articol de echipament ce poate fi folosit în departamentul lui Tom. Firma se află destul de departe şi s-au hotărît că cel mai bine ar fi să meargă cu trenul. Ei se gândesc la călătorie.

Tom şi directorul său

"Va trebui să prindem trenul de 08.40 din Londra" spune directorul.

"Ceea ce înseamnă că trebuie să luăm rapidul de 07.50 de aici, pentru a avea timp să schimbăm trenul", spune Tom.

"La acea oră de dimineaţă străzile sunt destul de libere, deci ar trebui să-mi ajungă douăzeci de minute, pot să parchez la gară şi să ne întâlnim acolo. Dacă îmi las jumătate de oră de acasă, ar trebui să fie timp suficient."

Temă

Dacă Tom îşi rezervă trei sferturi de oră pentru a se trezi, spăla şi bărbieri şi pentru a lua micul dejun înainte de a pleca de acasă, la ce oră

trebuie să potrivească ceasul ca să sune?

Trasaţi un plan care să evidenţieze cronologia evenimentelor.

Scrieţi răspunsul pe o hârtie înainte de a continua lectura. (Zece minute)

Planificarea va avea drept repere evenimentele cheie, care trebuiesc luate în consideraţie. Tom trebuie să ajungă în gara locală la 07^{45} cel târziu, pentru a prinde trenul de 07^{50}. El şi-a stabilit o jumătate de oră pentru drum şi aceasta înseamnă că trebuie să plece de acasă la 07^{15}, deci trebuie să-şi potrivească ceasul să sune la 06^{30} pentru a avea la dispoziţie trei sferturi de oră ca să fie gata.

Pot exista două tipuri de planuri care, deşi diferă în detalii, vor avea aceleaşi caracteristici:

- *lista:* o listă de activităţi cu timpul pentru fiecare activitate, în ordine cronologică.
- *diagrama:* o diagramă arătând diferitele activităţi menţionate în secvenţe cronologice.

În oricare dintre situaţii planul este o reprezentare vizuală a ceea ce ne aşteptăm să se întâmple.

Lista-plan (folosind exemplul vizitei lui Tom Stranks)

06^{30}	Sună ceasul Spălat, bărbierit, mic dejun
07^{15}	Plecat de acasă Condus până la gară, întâlnire cu directorul
07^{50}	Prins trenul spre oraş Trenul spre oraş, schimbarea trenurilor
08^{40}	Prins trenul pentru destinaţie

Diagramă - plan (din nou bazat pe vizita lui Tom Stranks)

scala de timp (ore)

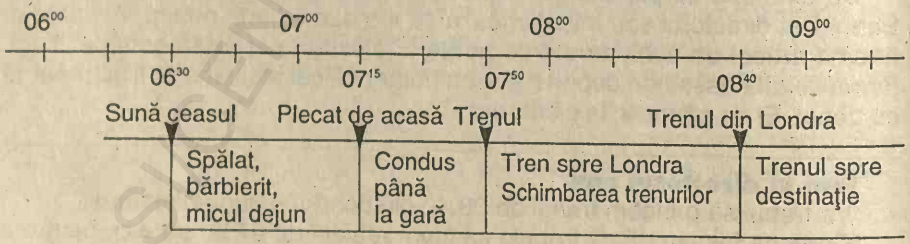


Fig. 4.3. Diagramă - plan

Chiar şi într-o simplă planificare ca aceasta există anumite incertitudini şi trebuie făcută o estimare. Călătoria lui Tom cu maşina de la el de acasă până la gara din localitate va fi afectată de condiţiile de trafic, care pot depinde de vreme, de lucrările de pe drum sau de alte posibile evenimente neprevăzute.

Tom are grijă să repartizeze o jumătate de oră unei sarcini, a cărei durată o estimează a fi de douăzeci de minute. El este precaut.

S-a urmărit amănunţit exemplul lui Tom pentru a se arăta anumite aspecte ale planificării. Nu vom avea un plan scris pentru astfel de activităţi extrem de simple; vom reţine detaliile mental. Când lucrurile devin mai complicate şi sunt implicate mai multe persoane, valoarea planurilor scrise sau a diagramelor notate creşte până la punctul în care ele devin pur şi simplu esenţiale.

Când este vorba de un proiect complex, planul are două funcţii principale. Una este de a coordona toate activităţile, aşa cum am văzut, iar cealaltă este de a comunica oamenilor implicaţi care sunt sarcinile lor de muncă. O tehnică care să vă ajute în cazul unei planificări mai complexe (folosind schemele Gantt) este pe deplin explicată în Capitolul 7.

Pe măsură ce planurile devin mai complexe, facilităţile pe care le pot furniza computerele devin din ce în ce mai utile. Abordarea unei planificări complexe cum ar fi PERT (Tehnica Evaluării şi Revizuirii Programului) este trasată şi realizată de specialişti, însă supervizorii trebuie să fie pregătiţi să folosească informaţiile şi să furnizeze date adecvate despre secţiile lor.

Planificarea pe termen lung

Până acum exemplele pe care le-am discutat au fost uşoare, cazuri întâlnite în viaţa de zi cu zi, însă nu trebuie să gândim că aceasta este singura modalitate de punere în practică a acestei etape. Planificarea este un proces care se desfăşoară atât în munca noastră cât şi la nivelul întregii companii.

Pentru a aranja diferitele forme de planificare într-un sistem vom lua în consideraţie cât de departe priveşte cel care planifică. În exemplul pe care tocmai l-am discutat, Tom avea în vedere - ca reper temporal - săptămâna viitoare. În cealaltă extremă, cei care planifică apărarea naţională încearcă să anticipeze evenimente având în vedere douăzeci de ani şi mai mult.

Temă

Cu cât timp înainte trebuie să vă faceţi planuri pentru munca dvs.? Scrieţi evenimentele viitoare la care vă gândiţi. Cât de îndepărtate sunt în timp? (Cinci minute)

Răspunsurile la aceste întrebări pot varia extrem de mult, în funcţie de activitatea pe care o planificaţi. Mulţi supervizori lucrează doar la planuri de acţiune pentru prezent. Munca de planificare în cele mai multe dintre organizaţii este făcută de specialişti, deşi activitatea supervizorilor este de a organiza munca. Ei operează cu termeni de scurtă durată, având în vedere doar zile (sau cel mult săptămâni). Există supervizori în departamente specializate, în care organizarea muncii în secţie se face pe lungă durată, de exemplu: în departamentul de planificare al unei companii de producţie sau al unui serviciu public, supervizorii au orizonturi mai largi din punct de vedere al timpului.

Ideea orizonturilor temporale poate fi reprezentată prin întinderea timpului în viitor (vezi fig. 4.4) .

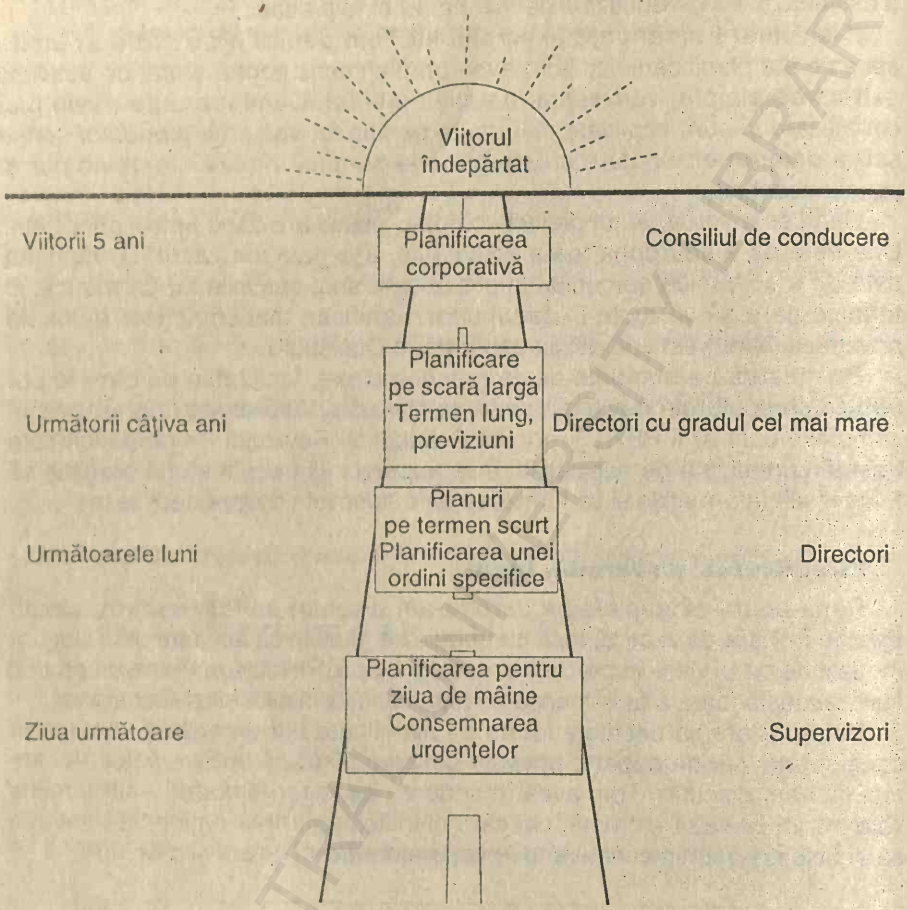


Fig. 4.4 Orizonturile temporale

Activităţile pe termen scurt se focalizează pe următoarele câteva săptămâni, în vreme ce activităţile pe termen lung tind să ignore problemele de la o zi la alta.

Cei mai mulţi supervizori planifică pe termen scurt. Planificarea în orizonturi temporale mai lungi intră în atribuţiunile directorilor lor. În consecinţă ne vom concentra atenţia asupra aspectelor de planificare, organizare şi control pe termen scurt.

Planificarea şi replanificarea

Gândiţi-vă la cazul unui club de sport sau al unei asociaţii non-profit care decide să dea o petrecere pentru a strânge bani pentru fonduri. Odată ce comitetul a votat acest lucru vor exista discuţii preliminarii despre modul de organizare al petrecerii.

Exercițiul 4.2

Scrieți o listă de cinci întrebări pe care comitetul trebuie să le aibă în vedere pentru a-şi trasa un plan al petrecerii. (Cinci minute)

Pentru a răspunde la aceste întrebări sunt necesare o serie de informaţii care trebuiesc culese din cele mai diverse surse şi astfel planul se va prefigura. Sala şi formaţia de muzică vor fi închiriate pentru o anumită dată; cheltuielile pentru închiriere vor furniza comitetului informaţii pe baza cărora să decidă preţul pentru fiecare bilet; apoi vor fi proiectate şi comandate materialele publicitare. Pe măsură ce data petrecerii se apropie, detaliile planului trebuie să fie completate, de exemplu: cine va furniza mâncarea, cum vor fi vândute biletele, cine va fi maestru de ceremonie, dacă va exista o tombolă sau vreo competiţie asemănătoare, cine o va organiza şi cine va aranja sala în ziua respectivă.

Observaţi că acest proiect relativ simplu implică mai mulţi factori interactivi şi demonstrează adevărata importanţă a planificării şi organizării. Este un lucru nerealist să sugeraţi că aveţi un plan perfect înainte ca vreo acţiune să aibă loc. În aproape toate cazurile se ajunge la acest lucru printr-un proces de scanare repetată a informaţiei, pe măsură ce tot mai mulţi factori devin disponibili. Doar după ce au fost colectate informaţii suficiente se poate fixa scheletul planului şi detaliile finale de organizare care completează acest schelet. O dată ce organizatorii au încheiat anumite înţelegeri cu agenţiile de publicitate, liniile planului trebuie să rămână fixe.

Acest exemplu arată că atunci când e vorba de o planificare mai complicată trebuie să recunoaştem că la începutul procesului de planificare nu avem toată informaţia disponibilă. Începem cu o idee vagă a ceea ce se cere şi în mod gradat completăm cu detalii planul, momentele importante şi resursele disponibile. Adoptăm, clarificăm şi planificăm din nou pe măsură ce mai multe informaţii devin cunoscute. Constrângerile asupra acţiunii fixează punctele cheie ale planului. În acest fel planificarea şi organizarea se acoperă una pe cealaltă.

Cum să construim un plan

Putem scrie o listă de puncte ca sumar al modului de a planifica, în felul următor:

- ❒ Gândiţi-vă la sarcinile implicate pentru realizarea obiectivului cerut şi găsiţi calea logică impusă de procese;
- ❒ Estimaţi cât timp pot lua realizarea sarcinilor şi ce resurse urmează să fie cerute pentru completarea sarcinilor;
- ❒ Estimaţi realizarea obiectivului pe termen lung, luând în consideraţie timpul necesar pentru fiecare sarcină şi disponibilitatea resurselor care se cer;
- ❒ Replanificaţi din nou pe măsură ce timpul trece, procesele în schimbare impun noi constrângeri şi mai multă informaţie devine disponibilă;
- ❒ Elaboraţi planul final pe măsură ce faza de trecere la acţiune se apropie, astfel încât să nu se permită schimbări ulterioare.

Abia acum putem să trecem la următoarea etapă a procesului muncii, respectiv *organizarea.*

4.3 Organizarea

Exemplul nostru în privinţa activităţilor implicate în realizarea unei petreceri, demonstrează modul în care stadiul de organizare îl completează pe cel de planificare. Întrebările care se pun o dată cu etapa de organizare indică necesitatea de revenire la planul propus şi reexaminarea bazelor pe care a fost trasat.

Organizarea semnifică în primul rând hotărîrea modalităţilor de lucru ale personalului, echipamentului, materialelor, finanţărilor şi când trebuie să fie disponibile. Cealaltă parte mai activă a organizării implică stabilirea statusurilor şi rolurilor fiecărui individ, cerinţele, regulile care trebuiesc respectate. Organizarea este sarcina primară a supervizorului.

Exerciţiul 4.3

Dave este supervizor într-un centru sportiv. În timpul programului anual de curăţenie, centrul este închis zece zile, astfel încât toate facilităţile să poată fi bine curăţate şi revopsite, acolo unde e necesar. O parte din programul de curăţenie este spălarea şi revopsirea a celor 4 vestiare, fiecare de 4 metri pe 5 metri, care au fost golite de toate obiectele detaşabile. Dave are trei angajaţi sub controlul său într-un schimb şi aceasta este sarcina lor.

Cum ar trebui să organizeze el grupul pentru a desfăşura eficient munca? Ce factori trebuie luaţi în consideraţie pentru a lua o decizie? Scrieţi propriile dvs. idei înainte de a citi mai departe. (Zece minute).

Dave va trebui să se gândească şi să decidă dacă să se implice în muncă sau să rămână în locul său de supervizor.

Diviziunea muncii

Deseori se pune problema dacă este mai bine ca munca să fie divizată. Această problemă cu care trebuie să se confrunte Dave este mult mai complexă şi există în majoritatea situaţiilor în care munca trebuie organizată: problema divizării muncii. Aceasta poate fi văzută ca o luptă între două cerinţe opuse. Pe de o parte există complexitatea procesului muncii, care cu cât este mai fragmentată cu atât mai mulţi muncitori au posibilitatea să se specializeze şi cu atât mai repede pot obţine rezultate bune. Pe de altă parte fiecăruia îi place place să simtă că face ceva util. Este o mare satisfacţie să priveşti rezultatele propriilor tale eforturi! În consecinţă, dacă cei ce angajează urmăresc divizarea muncii într-un mod exagerat, vor favoriza apariţia unor activităţi stereotipe, cu ciclu scurt, care nu dau muncitorilor nici un fel de satisfacţie sau împlinire. Oamenii ajung să-şi urască munca, fără să obţină vreo satisfacţie din ea.

Originea acestor idei se găseşte în lucrarea lui Frederick Winslow Taylor, care a lucrat în domeniul manufacturii inginereşti în S.U.A., în anii 1890. Cercetările s-au concentrat pe studiul procesului muncii într-un mod ştiinţific şi a realizat analize detaliate pentru sarcinile elementare, cum ar fi: săparea

zăcământului de fier şi încărcarea minereului. Această dorinţă de a fonda "ştiinţa muncii" l-a condus la separarea muncii în elemente mici. Convingerea lui a fost că managementul ar trebui să definească sarcinile în detaliu, să stabilească obiective realiste şi să obţină beneficii mari. El şi-a numit cercetarea "Managementul ştiinţific", care apoi a stat la baza Studiului Muncii şi a celorlalte ştiinţe ale conducerii.

În mod extrem, aceste principii au fost folosite în producţia de masă cu activităţi insuficient definite şi repetate, care de multe ori provocau alienarea. Aceste efecte negative au fost în mod critic etichetate ca "Taylorisme".

Nu întotdeauna se găsesc soluţii convenabile pentru astfel de probleme. Metodele şi procesele pot fi elaborate de un departament de planificare insuficient informat sau de un şef de birou incapabil, iar dvs. trebuie să vă încadraţi munca în instrucţiunile primite. Reţineţi că, oricât de mult aţi apela la discreţie, în ceea ce priveşte modul în care munca urmează să o realizaţi, este de preferat să angajaţi pe alţii care se pricep: gândiţi-vă la munca operatorului şi încercaţi să vă desfăşuraţi munca şi să vă purtaţi cu angajaţii astfel încât ei să dea un sens obiectivului şi realizărilor prin eforturi proprii. Amintiţi-vă de legătura dintre sarcină, echipă şi individ comentată în capitolele 2 şi 3 .

Ierharhia scopurilor

Chiar dacă nu puteţi face prea mult în ceea ce priveşte modul în care este divizată munca, puteţi influenţa modul în care personalul dvs. priveşte munca din punctul lui de vedere. Trebuie să căutaţi ca atunci când divizaţi şi distribuiţi sarcinile să fiţi în concordanţă cu scopurile personalului dvs. Consultaţi-vă angajaţii pentru a vă pune de acord în privinţa unor scopuri valide; este posibil ca acestea să aibă succes mai mare decât cele impuse. Discuţiile consultative vor stabili un contact între personal şi conducere şi vor ajuta la fixarea unor scopuri posibil de atins, realiste şi benefice. O dată ce aţi negociat scopul, grupul de lucru va fi mai legat de implinirea lui. Există posibilitatea să se fixeze scopuri chiar şi într-o organizaţie de prestări servicii, în care, cu toate că există mai puţini membri, vor exista obiective ca: viteza, calitatea şi consistenţa serviciului pe care îl primesc clienţii şi curăţenia zonei de servicii.

Toţi factorii implicaţi în procesul muncii pot fi luaţi în considerare când există obiective clare. Gândiţi-vă de exemplu la jucătorii dintr-o echipă de fotbal.

Autoverificare

Care este scopul jucătorilor dintr-o echipă de fotbal? Scrieţi câteva dintre ele. (Cinci minute)

Scopul lor este să-i învingă pe adversari. Acesta este un scop foarte simplu şi clar formulat; este ţinta lor imediată; vor lupta şi se vor chinui teribil de mult pentru a o împlini. O ţintă fixată pe termen mai lung poate să fie o extindere a celei anterioare - să ajungă primii în ligă, ceea ce înseamnă confruntarea cu o succesiune de scopuri pe termen scurt.

Dacă puteţi obţine doar câteva din aceste lucruri în organizarea muncii din secţia dvs., sunteţi capabil să îmbunătăţiţi performanţa secţiei ca întreg.

Etapele organizării

Vă prezentăm un sumar al procesului de organizare:

- ❒ Examinaţi sarcinile implicate în muncă, luând în consideraţie gradul posibil de diviziune al muncii;
- ❒ Comunicaţi planul tuturor celor implicaţi, împărţind sarcini personalului dvs.;
- ❒ Evaluaţi resursele necesare, asigurându-vă ca materialele şi uneltele să fie disponibile.

Din acest punct de vedere, supervizorul trebuie să fie pregătit să-şi susţină angajaţii din secţie şi să se asigure că departamentul de conducere furnizează uneltele pentru muncă;

- ❒ Punerea în acţiune a procesului de muncă. S-ar putea să fie necesară aplicarea stilului de conducere de tipul "mânecilor suflecate". Evitaţi implicarea exagerată, astfel încât să nu o faceţi de unul singur;
- ❒ Menţineţi ritmul de desfăşurare al muncii. Asiguraţi-vă că lucrurile merg potrivit planului (aceasta înseamnă control) şi asiguraţi-vă că resursele cerute sunt întotdeauna disponibile.

4.4. Controlul : "Cum merg treburile?"

O dată ce activitatea a fost planificată, organizată şi pusă în mişcare, supervizorul trebuie să urmeze un alt stadiu, acela de a controla ce se petrece, de-a compara progresul cu planul deja stabilit. Apoi, dacă totul merge într-un mod satisfăcător, este necesar doar să continuaţi observaţiile până când apar elemente noi de schimbare, evenimente neprevăzute, ce implică abaterea de la planul iniţial. În acel moment abaterea este raportată şi, undeva în sistemul de organizare, trebuie să se acţioneze pentru a aduce lucrurile pe direcţia dorită.

Autoverificare

Puteţi oferi un exemplu în care controlul este exercitat într-un mod similar cu cel pe care tocmai l-am descris? Faceţi o scurtă schiţă a exemplului dvs. (Zece minute)

Vă oferim câteva exemple: şofatul, controlul vitezelor automobilelor de către poliţie în zonele cu multe construcţii, controlul de stoc într-o afacere, controlul elevilor de către profesor într-o clasă.

Când conduceţi o maşină sunteţi într-o continuă stare de alertă pentru a vă asigura că lucrurile sunt în ordine. Există mulţi factori care interacţionează, ambreiajul, frâna şi acceleraţia, pentru a ţine maşina sub control.

Toate acestea şi multe alte acţiuni de control au anumite elemente specifice care se pot face clare, verificând sistemele de control la maşini şi mecanisme.

Cele cinci elemente de control

În clădirea în care locuiţi există un surplus de apă în rezervorul de sub acoperiş. Scopul acestui sistem este de a vă asigura că, atunci când folosiţi apa în casă, el este umplut din nou de la cel principal fără să dea pe afară. Deci, avem un rezervor la nivel inferior şi unul la nivel superior. Propriu-zis,

el nu cere nici un control real; el cere un dispozitiv de control al nivelului în cazanul principal (Vezi fig. 4.5.a)

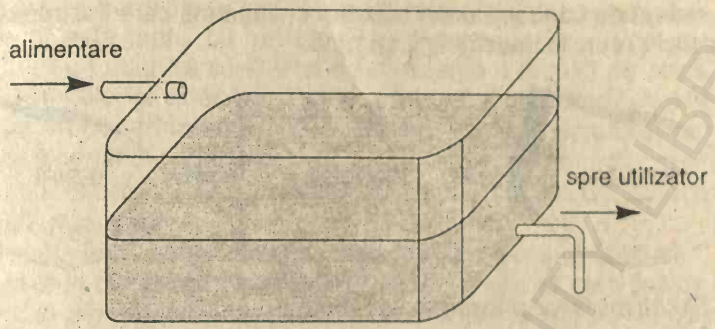


Fig. 4.5.a Punctele de scurgere superior şi inferior fără mecanism de control

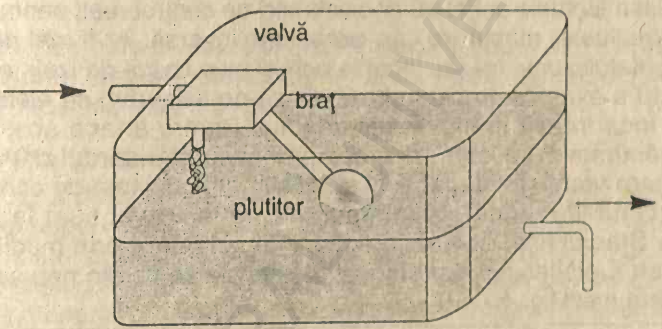


Fig 4.5 b Punctele de scurgere inferior şi superior cu mecanismul de control (valvă, braţ, plutitor)

Din fericire avem un mecanism simplu care realizează controlul în locul nostru: mecanismul cu plutitor.

Mecanismul cu plutitor constă într-un plutitor care urmăreşte nivelul apei, iar acesta este conectat la o valvă printr-un braţ, astfel încât, atunci când nivelul apei se ridică, plutitorul se ridică şi închide valva de scurgere (vezi fig. 4.5 b). Când apa este primită în casă, nivelul scade, plutitorul coboară şi valva este deschisă.

Acest mecânism simplu demonstrează cele cinci elemente existente în toate sistemele de control:

- Un plan standard care prin control caută să se menţină la nivelul cerut;
- Măsurarea valorilor (nivelul actual);
- Comparaţia nivelului actual cu standardul (prin intermediul plutitorului);
- Conexiunea inversă, detectarea oricărei diferenţe prin comparaţie (cu ajutorul plutitorului);

❒ Acţiunea de corectare, pentru a aduce sistemul sub control (valva se deschide sau se închide).

Mecanismul cu valvă este un exemplu bun care defineşte caracteristicile oricărui sistem de control. Putem construi o diagramă care ilustrează aceste caracteristici şi cum lucrează ele împreună.

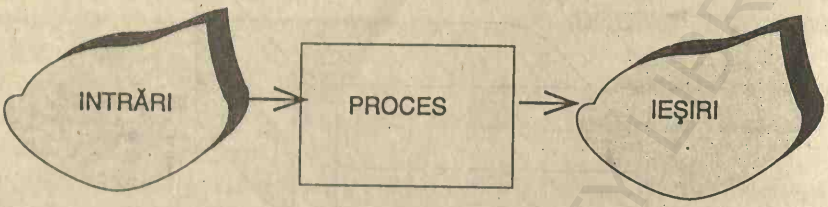
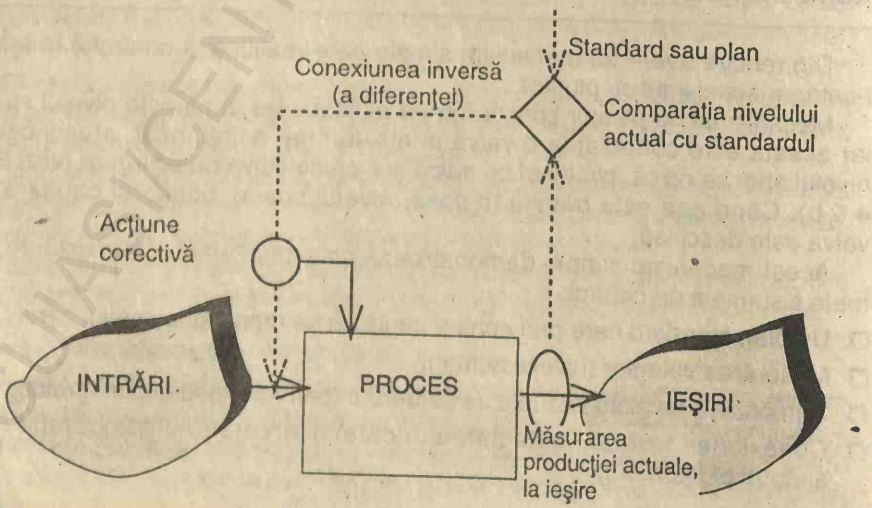


Fig. 4.6 Fluxul intrărilor şi ieşirilor

Acesta oferă un model general pentru orice fel de control. Mai întâi trasăm situaţia pe care încercăm să o controlăm ca un proces, prin informaţiile de intrare şi ieşire.

Dacă am lăsa lucrurile astfel nu ar exista nici un control real, pentru că nu există nici o evaluare, măsurare sau conexiune inversă. Ar fi mai degrabă asemănător şofatului unei maşini legat la ochi şi cu o cască de izolare fonică pe cap! Pentru a exercita un control trebuie să ne asigurăm că elementele de ieşire se încadrează în limite acceptabile. Pentru a face acest lucru trebuie să măsurăm producţia, să o comparăm cu standardul determinat anterior, pe care vrem să-l obţinem şi să găsim o modalitate de conexiune inversă atunci când rezultatele (elementele de ieşire)nu sunt la nivelul standardului. Stadiul final constă în acţiuni de corectare prin modificarea producţiilor sau a procesului, astfel încât rezultatele să fie din nou aduse la standardul cerut (vezi fig. 4.7)

Fig. 4.7 Curgerea şi scurgerea cu mecanism de control şi mecanism de acţiune corectivă/conexiune inversă.



Cum să menţinem controlul

Definind principiile activităţii de control într-un mecanism simplu cum ar fi cel cu valvă, putem lega acest lucru cu munca de zi cu zi a supervizorului? El trebuie să controleze munca secţiei pe care o supervizează, dar mai important, este faptul că trebuie să controleze standardele generale ale secţiei, să se asigure că starea de curăţenie a locului de muncă este la nivelul cerinţelor şi că angajaţii se conformează normelor de comportament în secţie. În departamentele care servesc publicul, controlul va include şi aspectul exterior al angajaţilor.

Exerciţiul 4.4.

Doi supervizori vorbeau într-un magazin şi unul i-a spus celuilalt:

- Uită-te la ciorapii pe care îi poartă Judith. Sunt mult prea ţipători pentru un membru al personalului care întâmpină clienţii noştri şi nu se conformează regulilor companiei cu privire la vestimentaţie. Va trebui să vorbesc cu ea despre acest lucru şi să-i cer să nu-i mai poarte.

Scrieţi pe o listă cele cinci elemente de control şi asociaţi fiecărui element părţile relevante ale acestui exemplu (Zece minute).

Aceasta este o situaţie dificilă pentru supervizor. Scopul său este menţinerea standardelor companiei, dar faceţi acest lucru amabilitate şi evitaţi orice intervenţie de genul: "Te am la degetul mic".

Limite şi standarde

În cazul ciorapilor lui Judith, limitele sunt exprimate prin regulile companiei pe care supervizorul ar trebui să le interpreteze raţional. În multe activităţi de control, limitele sunt fixate prin decizia conducerii - cum ar fi de exemplu, controlul stocului, unde nivelele maxim şi minim sunt deja fixate iar procedurile de rutină operează prin sistemul de control. Condiţii asemănătoare se aplică în alte verificări ale conducerii, cum ar fi: controlul creditelor sau cel de calitate, în care sistemul se menţine în limitele fixate. Putem eticheta acest tip control ca "mână forte", de vreme ce sistemul funcţionează pentru a ţine totul sub control, în ciuda factorilor exteriori.

Organizarea muncii implică o activitate de control ceva mai complexă, încercând să menţină "standardul" şi relaţiile procesuale nu printr-un set de limite fixat ci printr-un plan. Planul este elementul de comparaţie pentru producţia actuală. Controlul este însă exercitat, nu în relaţie cu un set de limite neschimbat ci în relaţie cu un standard de progres raportat la timp, cu planul întocmit. Sistemul de control încearcă să asigure că producţiile urmează nivelele cerute, care se schimbă pe măsură ce timpul trece. Putem eticheta acest proces ca fiind controlul "de depistare".

În activitatea de supervizor trebuie să menţineţi secţia la un anumit standard. Din discuţiile cu supervizorii putem lista următoarele linii generale de orientare:

- ❒ Standardele ar trebui comunicate într-o manieră *cât mai clară* posibil;
- ❒ Ar trebui *să fiţi un exemplu*, prin raportare permanentă la standardele pe care le cereţi altora. Nu demonstraţi niciodată labilitate în comportament şi decizii;

- ❒ Standardele (cum ar fi obiectivele) ar trebui *să fie rezonabile, realiste.* Cele imposibil de realizat produc frustrări şi insatisfacţii;
- ❒ Standardele, *o dată scăpate de sub control* sunt greu de restabilit;
- ❒ Administraţi *acţiuni de corectare* fără a fi agresiv, folosind o uşoară avertizare, într-un moment bine ales;
- ❒ Raportaţi *rezultatele pozitive* în aceeaşi măsură în care raportaţi eşecul.

4.5 Organizarea activităţilor zilnice

Până în acest moment s-au oferit explicaţii legate de modalitatea de-a face faţă unei singure sarcini; dar după cum ştim din propria noastră experienţă, viaţa reală nu este astfel. Viaţa adevărată începe să vă lovească din prima zi de muncă. Problemele nu vin într-un mod ordonat şi regulat; ele izbucnesc dintr-o dată. Cum puteţi face faţă problemelor zilnice în modul cel mai eficient? Se aplică regulile de bază. Veţi face mai bine faţă lucrurilor dacă lăsaţi puţin timp pentru planificare, înainte de a trece la etapa organizării. Planul vă va oferi puterea de a controla procesul muncii.

Este indicat să începeţi cu cercetarea tuturor sarcinilor şi apoi cu stabilirea priorităţilor. Acest lucru poate fi făcut doar prin testarea fiecăreia în raport cu obiectivele spre care se îndreaptă munca dvs. Vă puteţi organiza munca într-un mod eficient doar dacă aveţi o idee clară despre ceea ce încercaţi să îndepliniţi.

Temă

Scrieţi într-una sau două propoziţii clare care este obiectivul de ansamblu al muncii dvs. actuale. (Acest lucru ar putea fi mai fi greu decât pare. Majoritatea oamenilor îşi iau doar profesia în calcul. Nu vă grăbiţi).

Modul în care obiectivul este format poate varia de la o activitate la alta. În general va avea forma următoare: "Să supervizez secţia X,Y,Z, să obţin rezultatele cerute de conducere, folosindu-mă în mod eficient de angajaţi şi resurse, să organizez munca în secţie şi să instruiesc personalul pentru a îndeplini standardele cerute".

Puteţi împărţi acest obiectiv global în elemente-cheie de responsabilitate pe care trebuie să vi le asumaţi pentru a realiza eficient activitatea. Limitaţi-vă la şase elemente-cheie şi acestea vă vor ajuta să vă concentraţi asupra celei mai importante. Un exemplu dat de Ian, un supervizor care are grijă de un magazin de asamblare finală într-o companie de manufactură, este ilustrat mai jos.

Definiţia activităţii lui Ian

Obiectivul global

Supervizarea muncii în departament pentru producerea motoarelor electrice, în limitele unor standarde specificate, asigurarea că programele companiei sunt respectate.

Elemente-cheie de responsabilitate:

1. A vă asigura că lucrarea este făcută la timp pentru a obţine performanţa săptămânală stabilită;

2 A da instrucţiuni precise personalului subordonat;
3. A menţine controlul de producţie şi a participa la întâlnirea săptămânală de planificare;
4. A instrui oamenii din departament atunci când au nevoie;
5. A motiva, a controla şi a disciplina personalul din departament după norme şi reguli clare.

Definirea corectă a responsabilităţilor muncii dvs. necesită o perioadă mare de timp, iar sarcina va fi cu mult mai uşoară dacă aveţi o descriere reală şi la zi a activităţilor. Chiar dacă însă aveţi una, nu consideraţi că vă puteţi baza pe aceasta pentru a vă stabili în mod real obiectivele, pentru că ea ar putea fi scrisă pentru alte scopuri. Ar trebui să fiţi capabil să discutaţi cu directorul dvs. linia generală a obiectivelor, însă nu puteţi aborda cu toţi directorii aceste subiecte. Într-un fel sau altul, o dată ce v-aţi format o idee clară despre ceea ce încercaţi să realizaţi, aveţi un punct de referinţă prin care să vă testaţi priorităţile.

Când testaţi fiecare sarcină prin comparare cu obiectivul global, puteţi decide dacă realizarea sarcinii va ajuta obiectivul sau nu.

Temă

Scrieţi cinci sarcini pe care le-aţi îndeplinit ieri. Acum compraţi pe fiecare dintre ele cu obiectivele globale pe care le-aţi scris anterior. Au contribuit toate la realizarea obiectivul global? (Zece minute)

V-am prezentat din nou un test individual. Veţi descoperi că anumite sarcini pe care le-aţi realizat ieri, au fost făcute într-un sistem de urgenţă şi nu au fost raportate la importanţa lor. Acest lucru este arătat şi în cazul prietenului nostru Ian, a cărui listă de sarcini curente o vom discuta în continuare.

Cele cinci sarcini ale lui Ian:

- ❒ activităţile alocate personalului din departament;
- ❒ rezolvarea unei probleme tehnice privitoare la asamblarea unui motor electric special;
- ❒ întâlnirea cu controlorul de producţie, privind furnizarea de materiale pentru activităţile din săptămâna următoare;
- ❒ sprijinirea supervizorului în magazii, pentru a identifica motoare ale căror etichete se pierduseră;
- ❒ instruirea unui ucenic pentru a pune un subansamblu pe un motor nou.

Exerciţiul 4.5

Examinaţi această listă de sarcini şi comparaţi definiţia muncii dată de către Ian cu cea a maistrului de la magazia de asamblare. Cât de bine şi-a folosit el timpul? Scrieţi un mic comentariu despre fiecare sarcină (Cincisprezece minute)

Informaţii de intrare şi de ieşire

Când vă analizaţi munca pe care o desfăşuraţi este clar că ea poate fi influenţată sub multe aspecte. Cel mai important aspect pare să fie cel care v-a fost indicat de către şeful superior, ca o continuă responsabilitate sau prezentată ca o problemă urgentă de rezolvat. Un alt aspect este sarcina trasată de alţi supervizori; aceştia spun: "Ai putea să mă ajuţi să ies din impas şi să termin activitatea asta?". În ultimul rând se pune accentul activitatea impusă angajaţilor dvs, când doresc sfaturi tehnice sau doresc să cooperaţi cu un alt departament pentru o problemă a secţiei sau pentru o problemă personală care le afectează munca.

Toate acestea sunt elemente de intrare. Cum puteţi să le rezolvaţi în întregime? Răspunsul este să nu le faceţi de unul singur pe toate. Delegaţi responsabilitatea angajaţilor dvs. din secţie pentru a face o parte din munca dvs., iar pentru o parte din ea puteţi să-l angajaţi chiar pe şeful dvs. Până la urmă, dacă un alt departament nu cooperează pentru a vă rezolva problema, este posibil ca singura persoană care vă poate ajuta să fie chiar şeful dvs. Trebuie să fiţi sigur că elementele de intrare vor fi în concordanţă cu realizările (outputs), pentru că altfel va exista o creştere necontrolată a cantităţii de muncă, ce va induce o situaţie stresantă. Persoana care lucrează calm şi care are grijă să-şi finalizeze acţiunile, este considerată ca fiind eficientă. Persoana care într-un mod entuziast îşi asumă riscuri şi surplus de responsabilitate este deseori cea care lasă în urma sa un şir de treburi pe jumătate terminate. Supervizorii eficienţi sunt aceia care îşi cunosc priorităţile şi se ţin de realizarea lor.

Stabilirea priorităţilor

Modul în care este definită o activitate reprezintă referinţa de bază pentru stabilirea priorităţilor. Realizând o legătura dintre sarcină şi înţelegerea ei, putem face o estimare a priorităţilor relative. Este util să folosim categoriile A, B, C pentru identificarea priorităţilor, în modul următor:

A *Sarcini de mare prioritate*, care conduc la rezolvarea unor obiective majore. Dacă aceste sarcini sunt realizate, beneficiile vor fi mari. Câteodată poate fi vorba de o prioritate pe termen lung, însă întotdeauna trebuie început prompt pentru ca mai apoi să nu existe probleme neclare.

B *Sarcini de prioritate medie*, care sunt importante, dar nu atât de presante, cum ar fi sarcinile de tip A. Ele sunt cele care pot aştepta - dar nu prea mult timp. Pot fi sarcini de întreţinere, cum ar fi ordonarea etapelor de lucru sau sarcini de rutină care contribuie la realizarea activităţii.

C *Sarcini de prioritate mică*, ce pot fi abandonate. De exemplu, puteţi primi materiale publicitare care vă informează asupra unui produs nou. Puteţi să le studiaţi din interes sau din dorinţa de a fi informat, dar, în acelaşi timp, ele consumă din timpul rezolvării unor sarcini din categoria A. Puteţi verifica sarcinile C, întrebându-vă: "Să presupunem că nu fac acest lucru - ce se va întâmpla?" Dacă răspunsul este "Nimic", atunci abandonaţi-l.

S-ar putea să nu fiţi de acord cu exemplele noastre, sarcinile din fiecare categorie pot varia de la o muncă la alta - doar dvs. puteţi stabili care sunt sarcinile A, B, C în munca pe care o desfăşuraţi. Directorul ar putea avea ceva de spus în această privinţă şi este foarte util să discutaţi cu el, dar va

trebui să fiţi pregătit pentru a negocia, deoarece în anumite cazuri "A-ul" dvs. poate fi văzut de către şef ca un "C". În orice caz, o dată ce aveţi o idee clară despre ceea ce doriţi să realizaţi, aveţi un punct de referinţă cu care să vă testaţi priorităţile.

Eficienţa managerială constă tocmai din evaluarea muncii dvs., astfel încât să vă concentraţi pe activităţi de mare prioritate.

Organizarea zilei de lucru

Iată trei căi pentru a vă ajuta în organizarea eficientă a zilei de lucru:

❒ **Faceţi o listă cu ce aveţi zilnic de făcut.**

La începutul fiecărei zile (sau la sfârşitul zilei), gândiţi-vă la ce trebuie făcut şi scrieţi pe o singură bucată de hârtie *o listă cu problemele de rezolvat.* Acest lucru poate fi făcut în orice fel vă convine, dar trebuie să fie în mod rapid disponibilă muncii. Poate fi utilă şi o listă separată pentru proiecte pe termen lung, care se vor întinde pe mai multe luni, cum ar fi lista de activităţi pe termen lung.

❒ **Stabiliţi-vă priorităţile**

Pe lista zilnică de activităţi, *identificaţi sarcinile A, B, şi C* şi apoi decideţi care este A1, A2 şi aşa mai departe. Dacă lucraţi într-un domeniu în care fiecare sarcină este reprezentată printr-o hârtie, cum ar fi un supervizor de birou sau vânzător, puteţi face această împărţire prin sortarea hârtiilor în dosare A, B şi C.

❒ **Începeţi cu sarcinile A şi nu cu cele de tip C**

Evitaţi obiceiul de a începe cu sarcinile de tip C, care consumă timp. Acestea sunt de multe ori uşoare, confortabile şi le puteţi face repede; ele nu contribuie la realizarea obiectivelor muncii dvs. Pentru a fi eficient trebuie *să vă îndreptaţi eforturile spre activităţile care asigură obţinerea rezultatelor* - acestea sunt sarcinile de tip A. Înfiinţaţi un sertar pentru sarcinile de tip C, care pot aştepta până când cineva are nevoie de ele. Unele se vor "stinge" pur şi simplu sau pot fi anulate, eventual amânate.

Pe măsură ce ziua trece:

❒ **Puneţi-vă întrebări**

Întrebarea este "Cum pot folosi timpul în modul cel mai eficient?" Acest lucru a fost identificat pentru prima dată de Alan Lakein în cartea sa *"Cum să deţinem controlul timpului şi vieţii"* (1974). Este o întrebare utilă pentru a vă verifica realizările de-a lungul zilei. De exemplu, când începeţi o conversaţie fără subiect sau o întrunire prost organizată, când vă treziţi realizând o activitate care nu sprijină obiectivele dvs. globale, puneţi-vă această întrebare - apoi faceţi ceva în această privinţă.

❒ **Acţionaţi rapid, fără întârziere**

Evitaţi amânarea. Nu lăsaţi pe mai târziu muncile neplăcute. Dacă aveţi o sarcină A pe lista de priorităţi, dar care cere durate mari de timp pentru a

fi realizată şi vă este greu s-o începeţi, aceasta este o *"sarcină A copleşitoare"*, o adevărată problemă, ce nu poate fi amânată. Începeţi cu strângerea informaţiilor, stabiliţi în 15 minute etapele activităţii.

Finalizarea activităţilor

1. Mai întâi, punând în mişcare activităţile zilnice, operaţi pe cât posibil cu *calm* şi în mod *sistematic*. Unora le place să spună că ei sunt eficienţi în perioadele de criză, dar vor descoperi ulterior că sunt mereu în criză. Ei nu anticipează, nu fac lucrurile sistematic. Este foarte posibil ca un lucru pe care l-aţi făcut astăzi să fi pus bazele unei stări de tensiune care va izbucni fără avertizare în săptămânile ce urmează. Deci lucraţi sistematic.
2. *Obiectivele trebuie să fie clare.* Fiţi pregătit să opriţi lucrurile pentru un minut şi să vă întrebaţi "Ce încercăm să obţinem aici?" Verificaţi obiectivele.
3. *Acordaţi atenţie planificării,* gândindu-vă la lucrurile care ar fi posibil să se întâmple. Hotărîţi-vă asupra activităţilor care urmează, ce trebuie făcut înaintea lor, care sunt lucrurile care ar putea merge prost, trasaţi o schemă nu prea complicată. Trebuie să lăsaţi unele sarcini pe seama altora, oferiţi flexibilitate planului.
4. Aveţi grijă ca atunci când organizaţi munca să o distribuiţi persoanelor şi să vă asiguraţi că obiectivele sunt bine înţelese. Dacă v-aţi putea petrece doar puţin timp explicând oamenilor care este rolul lor şi despre ce este vorba în proiectul global, veţi descoperi că ei vor fi mai *devotaţi* realizării acestuia.
5. Exercitaţi controlul în mod raţional şi obiectiv; corectaţi devierile de la standard sau de la plan într-un mod rapid, dar fără efecte secundare negative.
6. În final, examinaţi-vă propria muncă atent, aveţi grijă să vă definiţi corect obiectivele pe termen lung. Testaţi-vă sarcinile zilnice cu propriile obiective pentru a stabili priorităţi. Listaţi zilnic lucrurile pe care vreţi să le faceţi şi stabiliţi priorităţile.

BCUIASI/CEP

5. Procesul de comunicare. Transmiterea mesajelor

În acest capitol vom analiza procesul comunicării într-un mod mai detaliat, având credinţa că explicaţiile oferite vă vor ajuta să înţelegeţi cum comunicăm şi astfel, cum să devenim mai eficienţi în comunicare.

Cu toţii trăim şi muncim împreună şi de aceea trebuie să ne cunoaştem trebuinţele şi interesele în mod reciproc. Acest lucru se poate realiza numai prin comunicare, căutând cele mai variate căi de-a transmite şi recepţiona idei, opinii, speranţe, sentimente, informaţii, instrucţiuni, cereri, norme.

Autoverificare

Faceţi o listă a modurilor în care obişnuiţi să comunicaţi cu ceilalţi. (Zece minute)

Câte din următoarele lucruri le-aţi menţionat în lista dvs.?

- ❒ Vorbirea: faţă în faţă, la telefon, pe casete, video;
- ❒ Scrierea: scrisori, memorii, formulare, afişe, anunţuri;
- ❒ Desenarea: tehnică, schiţe, diagrame, semne;
- ❒ Gesturi: zâmbetul, mimica, clipitul;
- ❒ Computere: utilizare şi aplicaţii.

Există anumite forme de comunicare care nu sunt atât de evidente:

- ❒ modul în care ne îmbrăcăm;
- ❒ felul în care trăim;
- ❒ compania în care lucrăm;
- ❒ modul de transport pe care îl folosim.

Procesul comunicării începe din prima zi de viaţă. Aţi analizat vreodată cum reuşiţi să transmiteţi propriu-zis mesaje celorlalţi? Majoritatea oamenilor

nu s-au gândit la acest lucru. Comunicarea este un proces care ocupă unul dintre primele locuri pe lista sarcinilor pe care un supervizor trebuie să le împlinească. (Vezi sarcinile de supervizare şi analiza personală - capitolul 2).

Procesul de comunicare implică o serie de paşi logici care vă însoţesc ideile până la obţinerea cu succes a transmiterii mesajului la receptor.

5.1. Procesul de comunicare

❒ Pasul 1	Obiectivul:	Ce doresc *să se întâmple*?
❒ Pasul 2	Emiţătorul:	În ce fel emiţătorul (expeditorul) unui mesaj *influenţează mesajul?*
❒ Pasul 3	Receptorul (destinatarul):	Este nevoie să ştiu anumite lucruri despre *persoana care primeşte* mesajul meu?
❒ Pasul 4	Obstacole:	Există vreun lucru care *să împiedice transmiterea* mesajului meu?
❒ Pasul 5	Modalităţi:	Cum *să transmit acest* mesaj? Discuţie, memoriu, telefon, scrisoare?
❒ Pasul 6	Stilul, tonul:	Să fiu formal? Obişnuit?
❒ Pasul 7	Mesajul:	Ce *informaţii introduc*, pe care le *exclud*?
❒ Pasul 8	Controlul:	Mesajul *redă* ceea ce am intenţionat să exprim? Voi obţine rezultatul dorit?
❒ Pasul 9	Transmiterea:	*Transmiterea* mesajului
❒ Pasul 10	Conexiunea inversă (feedback-ul):	A fost mesajul meu *(1) primit, (2) înţeles (3), acceptat?*
❒ Pasul 11	Modificarea:	Cât de uşor pot să *modific* mesajul?

Această cale poate părea prea complexă şi plictisitoare, însă atunci când comunicarea este îndeajuns de importantă, merită osteneala cerută pentru a obţine transmiterea mesajului dvs. la celălalt capăt.

Reflectaţi cu atenţie la aceşti paşi pe măsură ce îi vom examina mai amănunţit.

Examinarea procesului comunicării

Obiectivul. Sunteţi lămurit în privinţa a ceea ce doriţi să comunicaţi? Sau sunteţi doar îngrijorat în legătură cu ceea ce vreţi să transmiteţi? Există o mare diferenţă! Dacă nu sunteţi pe deplin lămurit referitor la ce doriţi să se comunice, atunci nu trebuie să aveţi pretenţia ca ceilalţi să vă cunoască intenţiile.

Priviţi următoarele două exemple de obiective: (1) "După ce va citi acest memoriu, doresc ca el să-mi transmită cifrele de care am nevoie în darea de seamă a producţiei". Acesta este în opoziţie cu (2): "După ce citeşte acest memoriu, va şti care sunt problemele mele".

Autoverificare

Puteţi sesiza diferenţa dintre aceste două obiective? Care dintre ele ar realiza un memoriu mai bun? Care va obţine rezultatul dorit? (Două minute)

Răspunsul la această întrebare va depinde de obiectivul dvs. Dacă aveţi nevoie de cifre pentru darea de seamă, atunci în mod evident obiectivul (1) va avea mai multe şanse să le obţină, decât obiectivul (2), care s-ar putea doar să vă facă să le obţineţi singur. Fiţi hotărît!

Obiective tipice:

- ❒ "Furnizez informaţii"
- ❒ "Doresc să influenţez o decizie cu această informaţie pe care nu o mai cunoaşte nimeni".
- ❒ "Vreau să schimb părerea lui Bob".
- ❒ "Vreau ca Bob să ştie că eu cunosc mai multe despre acest subiect decât Fred."
- ❒ "Doresc ca toţi cei aflaţi la întâlnire să realizeze că Bob nu cunoaşte atât de mult pe cât lasă impresia."
- ❒ "Vreau ca directorul să ştie că eu sunt expertul/specialistul în programare computerizată."

Mulţi oameni folosesc comunicarea ca pe un scut în spatele căruia se pot ascunde. De câte ori aţi auzit pe cineva spunând: "Ei bine, eu i-am spus. Nu pot să fac nimic dacă el nu a acţionat în nici un fel", sau "I-am scris lui Jim pe 17, ce aş mai putea să fac", ca şi când aceasta i-ar absolvi de orice responsabilitate suplimentară. Adevărata întrebare ar trebui să fie: "Ce aveţi de făcut când aceste lucruri nu s-au rezolvat?"

Fiţi clar şi ferm în legătură cu ceea ce vă doriţii să se întâmple, atunci când mesajul este primit. Pe lângă transmiterea unui mesaj clar ar trebui să aveţi în vedere crearea şi menţinerea unei bune relaţii cu receptorul (destinatarul).

Temă

Examinaţi unul dintre mesajele recente pe care le-aţi furnizat sau le-aţi generat. Care a fost obiectivul dvs? Obiectivul a fost clar exprimat şi pentru destinatar? Au fost anumite constrângeri legate de timp, bani, calitate sau autoritate? (Cinci minute)

Expeditorul (Emiţătorul). Expeditorul este un element esenţial în orice formă de comunicare; el poate genera sau transmite un mesaj . Când analizăm motivele pentru care mesajele nu ajung la receptor, unul dintre factori este faptul că mesajul primit este deseori altul decât cel la care s-a gândit emiţătorul! A cui a fost această greşeală? Poate să fie a dvs. ca emiţător?

Examinaţi-vă motivele şi atitudinile faţă de un mesaj înainte de a-l transmite. Respectaţi conţinutul sau, pur şi simplu, îl pasaţi mai departe? Dacă nu, ce efecte poate avea asupra comunicării?

Aţi înţeles obiectivul iniţial? (Înţelegerea obiectivului are influenţă asupra emiţătorului dar şi asupra receptorului.) Puteţi deveni ulterior destinatarul mesajului pe care l-aţi transmis iniţial. Emiţătorul trebuie să aibă în vedere modul prin care rangul sau statutul acestuia poate afecta comunicarea, la fel de importante sunt vârsta, experienţa şi poziţia ierarhică.

Destinatarul (Receptorul). Destinatarul oricărui mesaj sau informaţii comunicate trebuie să fie identificat într-un mod clar, el fiind văzut ca ţinta spre care se comunică.

De aceea trebuie să acordaţi un interval de timp pentru gândire acestui element de comunicare, dacă doriţi cu adevărat să fiţi eficient. Cum puteţi cunoaşte destinatarul? În primul rând trebuie să hotărîţi dacă mesajul este pentru o anumită persoană, pentru mai multe sau pentru un grup de persoane; evaluaţi-le vârsta, inteligenţa, experienţa şi poziţia în organizaţie. De exemplu, v-aţi comporta în acelaşi mod faţă de o persoană de aceeaşi vârstă şi cu aceeaşi poziţie în cadrul firmei ca faţă de un necunoscut din afara firmei?

Mesajele sunt deseori adresate mai multor persoane, când de fapt ele sunt destinate numai unei anumite "ţinte". Aceste mesaje de comunicare îşi pierd impactul şi deseori cauzează mai multe probleme decât merită. Analizaţi exemplul întârzierii unuia sau doi angajaţi, întârziere care este consemnată într-un memoriu adresat întregului personal, referitor la respectarea orelor de program. Acesta îi sancţionează pe cei vinovaţi sau îi protejează pe cei corecţi?

O altă problemă care trebuie examinată, ţinându-se cont de destinatarul mesajului, este aceea a informaţiei de bază. Destinatarul cunoaşte contextul mesajului? Contextul este izolat şi nu are legătură cu alţi factori care l-ar face mai tolerabil? Ar trebui să-i faceţi o scurtă prezentare, adăugându-i detalii relevante?

Exerciţiu 5.1.

Faceţi o listă cu zece întrebări pe care ar trebui să le aveţi în vedere referitor la receptorul mesajului dvs. (Cinci minute)

Obstacolele. Există numeroase obstacole care se pot interpune între expeditor şi destinatar (destinatari) în orice formă de comunicare. Aceste obstacole sunt reprezentate de orice lucru care ar putea împiedica mesajul să ajungă la celălalt capăt. Noi recunoaştem aceste obstacole, dar poate că niciodată nu le-am notat sau examinat în profunzime.

Un mod simplu de a le defini este clasificarea lor în două categorii, denumite obstacole "interne" şi "externe". Obstacolele interne sunt cele aflate în interiorul proceselor de comunicare; obstacolele externe sunt cele aflate în afara lor.

1. Obstacole interne. Acestea includ sentimentele, atitudinile şi percepţiile care definesc împreună personalitatea individului. Toate acestea pot influenţa comunicările. Percepţia este un exemplu tipic: dacă expeditorul percepe o informaţie într-un anumit fel şi nu ia în consideraţie că ar putea să existe şi alte puncte de vedere, s-a creat deja un obstacol. Acelaşi lucru se poate întâmpla şi cu destinatarul (destinatarii), care pot "să privească" mesajul într-o lumină diferită datorită propriilor percepţii. Aceasta poate provoca confuzie şi poate acţiona ca un obstacol.

Există obstacole fizice în comunicare: mutismul, surditatea, vederea proastă, analfabetismul sau deficienţa în educaţie, care împiedică derularea normală a comunicării.

Oamenii au propria lor părere despre rolul lor în viaţă, poziţia lor în ierarhia socială. Deseori ideile nu se conformează rolului şi poziţiei în care îi văd pe ceilalţi. Aceasta poate să împiedice transmiterea mesajului.

Inteligenţa bazală domină capacitatea noastră de a elabora şi emite idei noi, astfel încât acest nivel de inteligenţă va avea un rol important şi în

procesul de comunicare. Vorbirea neclară, un accent puternic, utilizarea argoului sau jargonului sunt alte exemple de obstacole în calea comunicării.

2. Obstacole externe. Aţi încercat să transmiteţi un mesaj cuiva la o petrecere zgomotoasă, în timpul unui dans sau la o discotecă? Mediul poate fi de asemenea un obstacol. Discriminarea redusă a semnalelor pot să creeze obstacole pentru ochi, urechi şi minte. În unele cazuri metoda de comunicare distrage receptorul de la subiect - o scriere cu ornamente sau un anumit accent pot să deturneze atenţia de la mesaj.

Structura de organizare însăşi poate creea obstacole datorită numărului mare de nivele ierarhice din interiorul ei. Distanţa fizică este un obstacol; disconfortul mediului ales pentru comunicare este altul. Dacă vă aflaţi într-o situaţie dificilă cauzată de ceva care nu se află sub controlul dvs., acesta poate sta în calea comunicării pentru oricine este supus ei.

Limbajul folosit în procesul de comunicare poate fi un obstacol sau un lubrifiant al mesajelor pentru emiţător şi receptor. Gândiţi-vă la efectul limbajului tehnic sau chiar al construcţiilor gramaticale complexe şi veţi observa cu uşurinţă influenţa lor asupra transmiterii informaţiei. Cuvintele, simbolurile şi imaginile comunicate trebuie să-şi păstreze claritatea şi simplitatea, să fie comprehensibile.

Modalităţi de comunicare. Există întotdeauna posibilitatea de-a alege un mod de-a comunica. Putem să vorbim, să scriem sau să le combinăm pe amândouă dacă este necesar. De noi depinde alegerea modului care se potriveşte cel mai bine cu obiectivul nostru. Desigur, vor exista şi constrângeri: timp, disponibilitate, cost etc. Aceasta nu ne absolvă de nevoia de a reflecta şi îmbunătăţi posibilităţile aflate la îndemână.

Ar fi mai bine să scriem sau să telefonăm? Oare ar fi mai bine să ne întâlnim şi să avem o discuţie? Deseori câteva momente investite în această etapă pot preveni apariţia unor dificultăţi.

Modalitatea de a comunica este adesea la fel de importantă ca mesajul. Informaţiile complexe trebuie scrise, chiar dacă aceasta se face numai în scopul înregistrării lor. Pe de altă parte, de ce să scrieţi doar câteva cuvinte când le puteţi spune la telefon, la o ceaşcă de cafea sau pe coridor? Ar putea exista o soluţie mai adecvată? Reţineţi că unele lucruri pe care le spunem, capătă o cu totul altă dimensiune atunci când sunt scrise.

Aţi observat că anumiţi oameni nu pot descrie ceva fără să gesticuleze, alţii desenează o schiţă pentru a face mai uşoară înţelegerea, iar alţii notează tot ceea ce spuneţi. Oamenii de lângă dvs. s-ar putea să prefere un alt mod decât cel pe care-l folosiţi de obicei.

Temă

Dacă aţi îndruma pe cineva spre un loc aflat la mile depărtare, cum aţi proceda? Aţi:

- ❒ desena o hartă?
- ❒ descrie verbal ruta?
- ❒ nota pe ceva indicaţiile?
- ❒ combina poate două sau mai multe dintre metodele menţionate mai sus?

❒ verifica cunoştinţele călătorului în legătură cu zona respectivă?
❒ v-aţi convinge că au înţeles?
(Două minute)

Trebuie să reţineţi că nu toată lumea înţelege schemele, planurile şi diagramele. În mod asemănător, descrierile lungi, cu detalii abundente vor face comunicarea mai puţin eficientă. De fapt, puteţi încerca metode variate pentru a vă adapta conţinutului mesajului şi nevoilor destinatarului. Aceasta va îmbunătăţi capacitatea de comunicare.

Modul în care prezentăm informaţia determină înţelegerea şi acceptarea acesteia de către receptor. Următoarea idee vă va ajuta să alegeţi cel mai bun mod pentru sarcina existentă. Exemplu: de curând am încercat să convingem un coleg că schimbarea birourilor ar fi în avantajul nostru. Descrierea lungă a faţadei nu a reuşit să producă nici o impresie. Un desen pe hârtie de calc conţinând cotele, l-a convins repede că va avea mai mult spaţiu şi că locul de depozitare va fi mult mai accesibil.

Oare nu este mai bine să prezentaţi cifrele de producţie sub formă de tabel sau să fie mai bine evidenţiate sub formă de grafic? În partea referitoare la tehnicile comunicării (capitolul 7) vom arăta diferite metode de prezentare a informaţiei.

Tonul şi stilul comunicării. O dată ce aţi reflectat asupra obiectivelor dvs., asupra persoanelor implicate, a obstacolelor care pot exista între ele şi eventual, asupra modului în care doriţi să comunicaţi, atingem o altă problemă importantă a comunicării: tonul şi stilul care urmează să fie folosit. Acest aspect al comunicării trebuie selecţionat în aşa fel încât să se potrivească cu obiectivul şi persoana în cauză şi în mod special cu modalitatea de comunicare. Toate acestea trebuie integrate pentru a oferi un echilibru armonios componentelor.

Comunicarea are nevoie de o abordare bine stabilită? Există un standard, o formă sau o procedură pe care o puteţi folosi? Sau ar trebui să fiţi neoficial? O dată ce s-a luat o hotărîre în această privinţă, concentraţi-vă atenţia în continuare asupra tonului pe care vreţi să-l adoptaţi. Acesta este un aspect deseori evitat.

După recitirea unei scrisori, concepută cu mult timp în urmă, n-aţi simţit că tonul este inadecvat? Deşi cuvintele par să fie toate la locul lor, totuşi tonul nu este chiar potrivit. Ce pierdere de timp!

Exerciţiu 5.2.
În câte moduri puteţi transmite următorul mesaj: "Mătură podeaua acum". (Zece minute)

Tonul şi stilul diferă; numai dvs. puteţi să hotărîţi care ar fi cel potrivit?
Citiţi în întregime următorul pasaj:

"Micul mamifer patruped îmblânzit, care la origine era carnivor, făcând parte din genus felinus, se află într-o poziţie în care corpul său este aproximativ drept, iar şezutul se odihneşte pe un material fabricat din extracţii fibroase de coajă de nucă de cocos şi din materiale împletite, asemănătoare paielor".

Toată această poveste s-ar putea spune în patru cuvinte: "Pisica stătea pe un preş".

Desigur, numai cineva nesăbuit ar putea folosi paragraful de mai sus (lung, plictisitor şi incoerent), când ar putea să-şi spună punctul de vedere într-o singură propoziţie, clară şi concisă. Din nefericire, deseori ne facem vinovaţi de supraîncărcarea şi complicarea mesajelor noastre, dintr-un motiv sau altul.

- ❒ Exprimaţi-vă simplu şi la obiect;
- ❒ Asiguraţi-vă că stilul se potriveşte cu scopul urmărit şi fiţi atent la tonul pe care îl folosiţi.

Amintiţi-vă permanent obiectivul comunicării: atingerea unui anumit scop.

Temă

1. Identificaţi diferitele stiluri folosite de directori, supervizori sau membrii familiei dvs.
2. Evaluaţi aceste stiluri şi eficienţa lor (Zece minute).

Aceasta este o sarcină destul de dificil de realizat, mai ales că ea implică o mare respundere. Dacă perseveraţi în aplicarea ei, veţi învăţa o mulţime de lucruri importante legate de elementele comunicării implicate în activitatea de supervizare.

Mesajele. Ele sunt componente asupra cărora se concentrează întregul proces de comunicare - partea care asigură vitalitatea comunicării; ele pot fi auzite, văzute, pipăite, citite, explicate, analizate etc. Întreaga dvs. activitate depinde de mesaj, începând cu prima etapă şi terminând cu cea de-a şasea a procesului de comunicare. Pentru orice mesaj pe care-l transmiteţi trebuie să selectaţi conţinutul (prea multă informaţie poate să genereze confuzie, iar prea puţină, neînţelegeri).

Secretul comunicării eficiente este transmiterea *unei cantităţi suficiente* de informaţie pe care receptorul să o selecteze, evitând datele irelevante. Pe de altă parte, trebuie să vă asiguraţi că nu aţi omis informaţii care ar fi fost necesare.

Verificaţi dacă mesajul este clar, uşor de înţeles, dacă se adresează respectivului receptor şi dacă *deţine toate elementele necesare* transmiterii lui. Aceasta înseamnă că destinatarul va şti foarte clar la ce să se aştepte, *când, unde* şi *de la cine* primeşte mesajul.

Controlul. Am stabilit anterior că procesul comunicării începe cu fixarea unui obiectiv. Aceasta relatează despre ce se intenţionează să se întâmple, ca rezultat la comunicării.

O dată ce mesajul a fost conceput, va trebui să examinaţi cu atenţie dacă rezultatele sunt în concordanţă cu obiectivul propus.

Dacă sunteţi siguri că obiectivul poate fi realizat, atunci nu ar exista nici un dubiu că rezultatele comunicării vor fi eficiente şi să ne punem probleme atunci când el nu poate fi realizat. Verificaţi întotdeauna cauzele.

Eşecul în realizarea obiectivului se poate datora unei dificultăţi în vreunul din paşii pe care tocmai i-am examinat. Uitaţi-vă din nou la ei pentru a

descoperi unde se află greşeala. S-ar putea oare să fi judecat greşit destinatarul? Ar putea fi obstacolele? Ar putea fi modul? Ar putea fi tonul? Ar putea fi mesajul? În momentul în care aţi detectat dificultăţile şi erorile, puteţi să îndreptaţi lucrurile. Comparaţi mesajul dvs. cu obiectivul ales şi dacă este posibil să se realizeze, puteţi merge în continuare. Dacă nu, rămâneţi pe loc, până se poate realiza! Nu are nici un rost să transmiteţi un mesaj care nu va fi înţeles, deci, puteţi foarte bine să mai insistaţi asupra conţinutului şi formelor de comunicare.

Nu există nici o garanţie că putem obţine transmiterea mesajului la receptor. Tot ceea ce putem face este să trecem prin toate etapele procesului de comunicare; acest lucru depinde de noi înşine şi de cei cu care comunicăm.

Transmiterea mesajelor. Având deja un mesaj, pe care îl credeţi în stare să îndelinească obiectivul dvs., trebuie să analizaţi destinatarul, tonul, stilul şi modul pe care l-aţi ales. Oricare ar fi modul selectat, fiţi clar, concis şi sincer. Comunicaţi mesajul şi aşteptaţi rezultatele.

Conexiunea inversă (feedback-ul)

1. Evaluarea conexiunii inverse. Mesajul a fost transmis. Acum ce urmează? Aşteptăm rezultatele. Pentru a grăbi lucrurile ar trebui să evaluăm conexiunea inversă pentru a vedea cum este primit mesajul. Reţineţi care este obiectivul dvs.!

O dată ce mesajul a fost transmis aveţi nevoie să ştiţi că a fost primit. Aceasta este minima garanţie. Ce rost ar avea să transmiteţi mesaje care nu ajung niciodată la destinaţie!?

Dacă mesajul a fost primit, atunci trebuie să aflăm că ne-au fost auzite sau citite informaţiile şi, mai mult, dacă au fost înţelese. Dacă nu suntem înţeleşi, atunci ce rost mai au toate acestea? Desigur trebuie să ne asigurăm că mesajul nostru va fi acceptat. Cum poate fi el realizat, dacă nu este înţeles? Cum putem să ne asigurăm că a fost acceptat? Realizarea unui circuit pentru conexiunea inversă în comunicarea noastră ne permite să verificăm dacă mesajul a fost primit şi înţeles.

Ne oprim aici? De ce să nu progresăm la maximum folosind conexiunea inversă? A fost activată comunicarea? De fapt, asta ne-am propus să realizăm. Realizaţi feedback-ul informaţional în comunicarea dvs., verificaţi primirea, înţelegerea şi acţiunea mesajului.

2. Metodele conexiunii inverse. Cum poate fi realizat acest lucru? Să examinăm următorul exemplu: un copil este trimis să cumpere ceva de la magazinul din colţ, mai precis, 2 pungi de zahăr. Ne vom concentra asupra modului de realizare a conexiunii inverse.

Copilul este pe punctul de-a pleca, ţinând banii strâns în mânuţa lipicioasă, cu un bilet în ea (numai în cazul în care nu s-ar descurca!).

Temă

Cum puteţi fi sigur că acest copil se va întoarce cu două kilograme de zahăr? (Cinci minute)

În mod inevitabil îi veţi pune următoarele întrebări: "Ce vei cumpăra acum? Cât va costa? Cât vei primi rest? Ce vei face dacă uiţi ce să ceri?"

etc. Numai după ce am primit răspunsurile corecte îl vom trimite pe copil! Acest proces ne va asigura că el a auzit, a înţeles şi urmează să acţioneze conform comunicării şi aşteptării noastre.

Nu ar avea nici un rost să-l întrebaţi dacă a înţeles. Ceea ce trebuie să ştiţi este dacă acest copil a înţeles cu adevărat şi poate demonstra acest lucru prin descrierea acţiunilor cerute.

3. Construiţi conexiunea inversă în procesul comunicării. Urmăriţi întreg "repertoriul" de semnale atunci când comunicaţi verbal, faţă în faţă. Ochii care clipesc des, se mişcă neîncetat dintr-o parte în alta, transmit ceva celui ce îi privesc. Răspunsurile la întrebări de genul: "Care va fi efectul?", "Ce metode se vor folosi?", "Când se va încheia procesul de comunicare?", vă spun mult mai mult decât "înţelegi?".

Modificarea. Informaţiile culese (banca de date) sunt absolut necesare pentru a realiza modificări în procesul comunicării. O dată realizată banca de date se pot introduce cu uşurinţă modificări. Acest lucru este mai simplu decât realizarea băncii de date în sine.

Modificarea poate fi un mesaj alternativ adresat unui receptor alternativ; utilizarea lui se face într-un alt context sau poate într-un stil diferit. Poate fi o combinaţie între aceste schimbări urmărind un acelaşi obiectiv.

Exerciţiul 5.3.

Luaţi în consideraţie modul în care comunicaţi şi încercaţi să identificaţi paşii pe care trebuie să-i faceţi şi pe care să îi omiteţi. Ce puteţi face pentru a îmbunătăţi procesul de comunicare? (Zece minute)

Procesul discutat mai sus este un model ideal, el poate fi aplicat oricărui tip de comunicare. Concentraţi-vă pe acele zone de comunicare în care totul trebuie să fie aranjat pentru a garanta mesajul transmis, mai ales pe acele elemente care ar conduce la eşecuri în comunicare.

Temă

Când veţi vedea reclama unui produs, examinaţi-o în mod critic prin comparare cu procesul model pe care l-am folosit. Examinaţi pas cu pas şi veţi vedea ce probleme au fost înfruntate pentru "transmiterea mesajului".

Industria de publicitate cheltuieşte mii de milioane de lire pentru reclame, angajând specialişti foarte talentaţi care să facă doar acest lucru. Comunicarea eficientă nu este niciodată uşoară, dar întotdeauna merită efortul pentru economisirea timpului, pentru o înţelegere mai facilă a produsului, pentru moralul ridicat şi pentru multe alte obiective.

Acest proces ar trebui să formeze baza de comunicare la întâlniri, interviuri, când se prezintă o reclamă - în orice loc şi moment în care dorim să comunicăm. Paşii procesului vor avea priorităţi variate pentru fiecare utilizare, dar vor trebui să fie folosiţi în totalitate pentru a vă aduce într-o poziţie în care puteţi transmite mesajul.

Temă

Selecţionaţi un exemplu de comunicare scrisă şi realizaţi examinarea

acestuia folosind procesul de mai sus, trecând prin el etapă cu etapă.

1. Ar putea fi îmbunătăţit?
2. Închipuiţi-vă că nu l-aţi trimis niciodată - comparaţi mesajul cu obiectivul dvs. - evaluaţi-vă şansele de a-l realiza.
3. Rescrieţi mesajul folosind etapele pe care tocmai le-am discutat.
4. Evaluaţi-vă şansele de a împlini obiectivul propus.

(Zece minute)

5.2. Tipuri şi utilizări ale comunicării

Am fost de acord asupra faptului că supervizorii diferă prin sarcinile şi responsabilităţile lor, dar există anumite sarcini comune pe care toţi le îndeplinesc. Prin însăşi natura activităţii lor, supervizorii trebuie să comunice în funcţie de rolul şi poziţia lor. Cercetările arată că, în medie, timpul petrecut de supervizor în procesul comunicării este de la 50 la 80 la sută din ziua lui de muncă.

Temă

Estimaţi-vă perioada de timp pe care o petreceţi comunicând în activitatea dvs. - s-ar putea să fiţi surprins. (Zece minute).

Vă prezentăm un tabel tipic al timpului petrecut în procesul comunicării.

Tipul de comunicare	*% din timpul de comunicare*	*% din ziua de lucru*
Ascultând	45	36
Vorbind	30	24
Citind	15	12
Scriind	10	8
	100	80

Timpul exact atribuit pentru cu fiecare activitate listată mai sus variază de la o zi la alta şi de la supervizor la supervizor. Aceste diferenţe nu ar trebui să schimbe ierarhia celor patru tipuri de comunicare, cu excepţia unor activităţi.

Temă

Am împărţit cele patru tipuri de comunicare în funcţie de timpul folosit. Analizaţi procesele de comunicare din cadrul activităţii dvs. şi daţi prioritate acestor patru activităţi, potrivit cu valoarea lor în munca dvs. Lista ar trebui să vă spună ceva despre modul în care comunicaţi la lucru. (Zece minute)

S-ar putea întâmpla ca, deşi timpul ocupat *de scris* să fie cea mai mică parte din timpul de comunicare, acesta să fie totuşi aspectul cel mai important din activitatea dvs. Pentru anumite persoane *cititul* ar putea fi aspectul vital asupra căruia trebuie să se concentreze. În următoarele pagini ale acestui capitol vom examina fiecare tip de comunicare în termeni generali. În capitolul 6 vom examina în mod practic aceste patru categorii largi de comunicare.

Ascultarea şi *vorbirea* sunt părţi complementare ale comunicării, care constituie *comunicarea verbală*, ocupând 60% din ziua de lucru. Dacă am putea face măcar o mică îmbunătăţire în comunicarea verbală, atunci noi am relaţiona mai uşor cu alţii şi am influenţa într-o mai mare măsură viaţa noastră, prin îmbunătăţirea performanţei.

Aşa cum ascultarea şi vorbirea se completează în mod natural pentru a constitui comunicarea verbală, scrierea şi citirea se unesc sub denumirea de *comunicare scrisă,* care ocupă 20% din ziua de lucru.

5.3. Comunicarea verbală

Ascultarea

Să luăm în consideraţie mai întâi procesul de ascultare, de vreme ce ne petrecem atât de mult timp ascultând. Cei mai mulţi dintre noi nu sunt ascultători foarte buni. Acest lucru se întâmplă în special pentru că nu am fost niciodată instruiţi să ascultăm.

Se face distincţie între a auzi şi a asculta. Ascultarea înseamnă ceea ce facem cu ceea ce auzim; ea este dificilă şi cere o participare activă. Priviţi pe cineva care ascultă o melodie preferată; comparaţi-l cu cel care se uită la televizor şi care în acelaşi timp ascultă o conversaţie. Puteţi sesiza diferenţa? Ascultătorul adevărat trebuie să facă un efort conştient să asculte şi nu doar să audă.

Ascultarea este pentru auz ceea ce percepţia este pentru vedere (vezi percepţia, capitolul 3). Performanţele de ascultare sunt de multe ori foarte scăzute şi această problemă se datoreşte faptului că noi am putea să ne petrecem mai mult de o treime din ziua noastră de lucru ascultând. Orice îmbunătăţire în procesul de ascultare poate să ne facă mai eficienţi în comunicare.

Autoverificare

De ce nu putem fi ascultători buni?
(Gândiţi-vă la această întrebare înainte de a scrie răspunsul.)

Iată câteva motive pentru care nu suntem buni ascultători:

- ❒ Ascultarea implică efort, noi suntem leneşi;
- ❒ Ascultarea *este dificilă* şi noi tindem să subestimăm acest adevăr;
- ❒ *Credem că ştim* ce urmează să ni se spună;
- ❒ Suntem *uşor distraţi;*
- ❒ Auzim *ceea ce vrem noi* să auzim;
- ❒ Suntem obişnuiţi cu ascultarea programelor de televiziune şi radio şi *nu facem un efort suplimentar* atunci când relaţionăm cu alte persoane, acţiune ce pare să fie mult mai complexă.

Reţineţi că sunteţi responsabil de ceea ce faceţi cu ce aţi auzit - nu are nici un rost să-l învinovăţiţi pe vorbitor. Vă puteţi îmbunătăţi ascultarea prin eliminarea proastelor obiceiuri pe care le-aţi acumulat datorită lipsei de instruire şi educaţie în acest sens.

Cum să vă îmbunătăţiţi ascultarea

Să analizăm următoarele idei şi să găsim soluţii convenabile.

- Suntem de multe ori însetaţi după fapte şi suntem atât de interesaţi de ele *încât scăpăm ideea* din spatele acţiunii, evitând astfel argumentul principal sau tema. Odată ce prindem din zbor o idee şi ne ţinem cu adevărat de ea putem să completăm repede detaliile. Posibilitatea de a potrivi o idee cu o faptă nu este foarte uşoară. Deci, urmaţi ideea şi înţelegeţi bine acest lucru; detaliile vor veni de la sine.

  Exemplu: Întrebaţi pe cineva data la care a avut loc bătălia de la Hastings. "1066", vor răspunde cu toţii. Întrebaţi apoi de ce a fost importantă această dată. Răspunsurile vor fi la fel de clare?

- Nu confundaţi vorbitorul cu subiectul discuţiei. Tom poate fi un bătrân plicticos, dar poate că are de făcut o remarcă interesantă. S-ar putea să o pierdeţi dacă îl confundaţi cu subiectul pe care îl discută. Ascultaţi-l până la sfârşit. Evaluaţi conţinutul, nu forma sau modul de exprimare.
- Oamenii se implică emoţional. Fiţi echilibrat; nu vă implicaţi prea mult afectiv, analizaţi ceea ce se spune; încercaţi să înţelegeţi importanţa acestor sfaturi;
- Distragerile există oriunde în jurul nostru. Noi *putem decide* dacă să ne lăsăm distraşi sau nu; concentraţi-vă şi filtraţi sunetele şi mişcările;
- Nu vă exprimaţi ideile prea devreme; păstraţi-vă intervenţia până înţelegeţi ce se spune. Întreruperile premature vă împiedică să sesizaţi ideile care sunt dezvoltate şi de multe ori îl demobilizaţi pe vorbitor;
- Când lucrurile devin complicate, nu abandonaţi; insistaţi pentru a vă menţine pe poziţie. Puteţi exersa ascultând în mod deliberat oameni care *nu vorbesc clar*. Lasaţi-i să termine ce au de spus şi apoi sintetizaţi mesajul. Verificaţi faptul că aţi ascultat interlocutorul urmărind reacţia lui.

Folosiţi viteza de gândire în avantajul dvs. În medie, omul gândeşte de cinci ori mai repede decât vorbeşte. În loc să folosiţi o cincime din capacitatea de a auzi ce se spune, urmăriţi gesturile, tonul, expresiile feţei. Acestea vor completa capacitatea dvs. de-a asculta şi vor face înţelegerea mai facilă, iar vorbitorul mai implicat în discursul său.

Vorbirea

Petrecem aproximativ un sfert din ziua noastră de lucru vorbind. Acest timp este împărţit între: oferirea de informaţii, strângerea de informaţii, instruirea altora, convorbiri, intervievări, întâlniri, învăţare. Procesul de comunicare discutat mai devreme se aplică tuturor acestor activităţi. Obiectivele sunt diferite şi fiecare pas al procesului reprezintă o mare importanţă pentru activitatea dvs.

Exerciţiul 5.4.
Care sunt avantajele utilizării comunicării verbale? (Zece minute)

Temă
Consideraţi că sunt necesare abilităţi speciale pentru comunicarea verbală? (Cinci minute)

Pe lângă capacităţile generale de-a comunica verbal mai sunt necesare alte abilităţi speciale:

- ❒ vorbire clară;
- ❒ prezentare şi stilul simplu;
- ❒ curgerea logică de idei;
- ❒ sintetizări frecvente;
- ❒ exprimarea concisă - fiţi scurt;
- ❒ contact vizual pentru a primi o conexiune inversă;
- ❒ oportunităţi pentru întrebări;
- ❒ răbdare;
- ❒ capacitate de a asculta;
- ❒ reacţie rapidă la conexiunea inversă;
- ❒ abilitatea de a restabili comunicarea.

5.4. Comunicarea scrisă

Scrierea

Scrierea are nevoie de o atenţie specială deoarece poate fi folosită drept probă împotriva dvs. Deci, fiţi atenţi - scrieţi corect! S-ar putea ca oamenii să nu-şi aducă aminte cu exactitate ce aţi spus (pentru că nu ascultă!), dar ei vor reţine ideea generală a declaraţiei dvs. Ei pot face oricând referinţe la cuvintele scrise de dvs.

Procesul de comunicare scrisă se aplică la fel ca şi pentru comunicarea verbală; etapele sunt aceleaşi: obiectiv, expeditor, destinatar. Când analizaţi obstacolele, fiţi atent când şi unde va ajunge comunicarea scrisă de dvs. şi efectul pe care aceasta ar putea să-l aibă asupra destinatarului. Tonul şi stilul sunt vitale pentru cuvintele scrise şi trebuie să se potrivească obiectivului urmărit. Cuvintele scrise trebuie să fie simple, clare şi la obiect. Nu folosiţi propoziţii lungi, (regula este de douăzeci de cuvinte într-o propoziţie). Încercaţi să abordaţi doar o idee într-un paragraf. Utilizaţi mai rar virgulele, ele pot dăuna sau modifica înţelesul mesajului. Fiţi asertiv, nu agresiv sau servil; adoptaţi un stil ferm şi pozitiv; arătaţi oamenilor ceea ce simţiţi. Angajaţi-vă cu seriozitate şi nu ascundeţi scopul comunicării; definiţi obiectivul şi motivele pentru care o faceţi. Evitaţi jargonul şi clişeele ori de câte ori este posibil ("în acest moment", "după cum se ştie", "situaţia trenează").

Dacă trebuie să scrieţi de mână, încercaţi să o faceţi lizibil. Nu are sens să scrieţi dacă nu se poate citi. Amintiţi-vă de destinatar şi de motivul pentru

care vă adresaţi în scris; nu veţi atinge scopul dorit dacă destinatarul este confuz şi alarmat pentru că nu vă poate citi hieroglifele.

Iată câteva exemple de comunicare în scris pe care supervizorii le trimit şi le primesc: scrisori, memorii, bileţele, rapoarte, proiecte, programe, planuri, instrucţiuni.

Citirea

Cu siguranţă nu aţi fi putut să ajungeţi atât de departe în parcurgerea acestei cărţi dacă nu aţi fi putut citi. Consideraţi că tot ceea ce citiţi vă este util? Vă este totul clar atunci când citiţi un mesaj? Încercaţi să pătrundeţi în mintea celui care a scris pentru a descoperi ce intenţii are. Dacă cel care a scris este un om care comunică excelent, atunci munca dvs. este uşurată. Dar dacă nu este - cum aţi proceda?

Verificaţi întotdeauna claritatea mesajului; gândiţi-vă şi la posibilitatea existenţei unui alt mesaj . Dacă există vreo ambiguitate, verificaţi-o. Contextul mesajului vă ajută să-l clarificaţi? Gândiţi-vă la cel care a scris (expeditorul, pasul 2 în procesul comunicării). Vă ghidează acesta în vreun fel? Dacă sunteţi nesigur, luaţi legătura cu cel care a scris şi clarificaţi mesajul.

Există suficiente moduri de a vă îmbunătăţi cititul. Iată unul. Răsfoiţi şi extrageţi sensul sau ideea. Reluaţi şi fixaţi detaliile într-un mod clar - date, timp, preţuri etc. De multe ori, dacă ne concentrăm asupra fiecărui cuvânt scăpăm din vedere scopul urmărit şi reţinem doar detaliile informaţiilor, fără să înţelegem cu adevărat ceea ce citim. Un alt sprijin pe care vă puteţi baza o dată ce aţi citit un pasaj scris este acela de a sublinia sau de a separa pasajele importante cu o culoare, pentru a le face mai clare şi mai uşor de găsit.

5.5. Comunicarea non-verbală

Oamenii pot comunica foarte multe lucruri fără a spune sau a scrie un singur cuvânt. Expresia, gesturile noastre, postura şi hainele transmit mesaje cu mult înainte ca noi să vorbim. Fiţi conştienţi de acest lucru şi aveţi grijă să demonstraţi ceea ce intenţionaţi să spuneţi. De multe ori ne contrazicem cuvintele prin acţiuni, lucru care îi derutează pe cei din jurul nostru.

Acordaţi o atenţie specială comunicării non-verbale! Fiţi sensibil în tonul vocii, controlaţi-vă poziţiile sprâncenelor, mâinilor, ochilor etc. Toate acestea sunt expresii ale atitudinilor dvs. care pot deveni bariere în transmiterea şi recepţionarea mesajului.

Nu există îndeajuns loc în această carte pentru a analiza în profunzime comunicarea non-verbală. Vă recomandăm cărţi excelente, listate la sfârşitul capitolului pe care le puteţi citi cu privire la acest subiect.

Temă

1. Listaţi modalităţile de comunicare non-verbală pe care le observaţi la persoanele din jurul dvs.
2. Ce puteţi spune despre cineva pe care nu îl auziţi vorbind: că este trist, nervos, obosit etc.? (Cinci minute)

---

1. Semnalele comunicării non-verbale pe care ar trebui să le listaţi sunt uşor de observat pe feţele oamenilor: încruntări, zâmbete, ridicarea

sprâncenelor, capul înclinat într-o parte sunt exemple tipice. Capul ţinut în jos, pumnii strânşi, tremorul mâinilor, posturi rigide etc. demonstrează ceva. "Citirea" acestor mesaje depinde de sensibilitatea şi experienţa personală. Această conexiune inversă deosebit de utilă în comunicare vă va ajuta să relaţionaţi mai bine.

2. Trebuie să luaţi în considerare toate aceste condiţii atât din expresie cât şi din postură. Analizaţi modul în care oamenii îşi exprimă sentimentele, opiniile, atitudinile lor. Verificaţi aceste observaţii împreună cu persoanele pe care le studiaţi.

5.6. Comunicarea electronică

La începutul acestui capitol am separat comunicarea în două categorii:

- ❒ vorbirea/ascultarea
- ❒ scrierea/cititul.

Nu cu mult timp în urmă s-a introdus tehnologia electronică a acestor forme de comunicare:

Verbală: Aţi văzut vreodată cum se realizează vorbirea artificială? Maşini care vă avertizează că nu aveţi centura pusă, maşini care vă informează că sunt goale, maşini disponibile etc... Acestea sunt diferite faţă de maşinile care transmit voci umane preînregistrate şi se declanşează prin activarea unui buton.
Dacă iniţiaţi această formă de comunicare, ce probleme speciale trebuie să luaţi în consideraţie?

- ❒ Vă convine această formă de comunicare?
- ❒ Ce putem face pentru a fi "prietenoasă" în utilizare?

Răspunsurile dvs. vor depinde de vârsta, cultura şi mediul în care activaţi.

Scrisă: În zilele noastre este un lucru obişnuit să primeşti mesaje electronice de la:

- ❒ aparate de numărat bani, automate pentru cărţi de credit;
- ❒ sisteme de control al stocurilor;
- ❒ echipament de testare automată (ETA);
- ❒ informaţii generate pe computer, cum ar fi cereri de taxe.

În ce mod vă afectează acest mod de comunicare? Comunicarea electronică necesită condiţii speciale sau este supusă aceloraşi reguli ca şi comunicarea "obişnuită"?

În capitolul 6 vom analiza în detaliu tehnologia informaţională.

În acest capitol am studiat procesul de comunicare şi am identificat modul în care supervizorii trebuie să comunice. Pentru a verifica dacă aţi înţeles procesul comunicării vă recomandăm să rezolvaţi problema de mai jos.

Autoverificare

Revedeţi toate etapele din procesul de comunicare. Identificaţi abilităţile necesare unui supervizor pentru a străbate eficient fiecare etapă.

Capacităţile individuale pe care le-aţi identificat ar trebui să fie în concordanţă cu cele de mai jos. (Zece minute)

5.7. Capacităţi necesare unei comunicări eficiente

Capacităţile necesare pentru o comunicare eficientă pot fi evidenţiate reluând etapele procesului de comunicare.

❒ **Etapa 1 Obiectivele comunicării**

Această etapă cere capacităţi analitice, abilitatea de a judeca clar, raţional şi încredere în finalizarea acţiunilor dvs.

❒ **Etapa 2 Emiţătorul (expeditorul)**

Pentru această etapă trebuie să ne cunoaştem pe noi înşine - să ne evaluăm corect forţele, percepţiile, slăbiciunile, prejudecăţile şi personalitatea, deoarece toate acestea afectează percepţia noastră asupra vieţii şi în consecinţă stilul nostru de a comunica.

❒ **Etapa 3 Receptorul (destinatarul)**

Capacităţile noastre interactive sunt absolut necesare în această etapă. Succesul nostru va fi guvernat de modul în care cunoaştem pe ceilalţi prin procesul de comunicare.
"Cunoaşteţi destinatarul" este motto-ul tuturor aspiraţiilor în comunicare. Este bine să vă puneţi în locul destinatarului; vă va ajuta! A simţi ce simte el, a gândi cum gândeşte el, a-i cunoaşte interesul, experienţa şi inteligenţa, toate vă vor ajuta pentru transmiterea corectă a mesajului.

❒ **Etapa 4 Obstacolele**

Capacitatea de a stabili o relaţie între dvs. şi destinatar este un început bun până în acest moment. Sensibilitatea, înţelegerea şi corectitudinea vă vor ajuta la identificarea posibilelor obstacole. Analiza, planificarea şi evaluarea lor trebuie să vă sprijine pentru a înlătura obstacolele detectate.

❒ **Etapa 5 Modalităţile de comunicare (contextul)**

Pentru a face faţă acestei etape trebuie să cunoaşteţi contextul, mediul disponibil, să ştiţi valoarea fiecărui mod de a comunica şi să fiţi capabil să potriviţi modalitatea de comunicare cu tipul mesajului.

❒ **Etapa 6 Tonul şi stilul**

Capacităţile necesare sunt similare cu cele cerute în etapele 2,3 şi 4. Sunt necesare calităţi speciale pentru a recunoaşte diferenţele de ton şi stil, pentru a fi capabil să le generaţi când este nevoie; controlul asupra utilizării cuvintelor şi frazelor excesiv de încărcate emoţional; capacitatea de a selecta limbajul potrivit.

❒ **Etapa 7 Mesajul**

Capacitatea de a scrie, de a vorbi şi de a respecta cerinţele paşilor de la 1 la 5 sunt specifice acestei etape. Limbajul folosit în elaborarea mesajului trebuie să fie simplu, concis, corect şi clar. Folosiţi vocabularul

potrivit. Amintim aici şi capacitatea de a distinge ceea ce este relevant de ceea ce este irelevant, de a pune priorităţile în ordine, de a prezenta informaţiile într-o ordine logică şi de a menţine mesajul cât se poate de scurt, fără a se pierde înţelesul final.

❒ **Etapa 8 Controlul**

În această etapă va trebui să evaluaţi corect şansele de a transmite mesajul. Dacă şansele de a transmite mesajul sunt scăzute, atunci analiza celorlalte etape vă va ajuta să descoperiţi de ce.

❒ **Etapa 9 Transmiterea mesajului**

Cerinţele acestei etape variază după caz, situaţie, modalitate, destinatar etc. şi trebuie să fie întotdeauna bine realizate.

❒ **Etapa 10 Conexiunea inversă**

Capacităţile necesare pentru această etapă sunt: abilitatea de a recunoaşte şi de a interpreta mesajele comunicării non-verbale (pentru comunicări verbale) şi cea de a pune întrebări într-un mod care să furnizeze emiţătorului (expeditorului) informaţia asupra receptării, acceptării şi intenţiile destinatarului.

❒ **Etapa 11 Modificarea**

Această ultimă etapă face apel la capacitatea dvs de a evalua mesajele, obiectivele, obstacolele şi modurile de comunicare şi de a trece la schimbări, pentru a veni în întâmpinarea nevoilor existente. După ce am studiat procesul comunicării, să continuăm cu expunerea modului în care folosim procesul comunicării, vezi capitolul 6.

Bibliografie recomandată pentru studiul comunicării non-verbale:

Desmond Morris, *The Nacked Ape*, Panther Books, 1981
Desmond Morris, *Man Watching*, Panther Books, 1978

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

6. Aplicațiile comunicării în supervizare

6.1. Sistemul

În capitolul 5 am studiat comunicarea ca proces şi am identificat căile prin care oamenii comunică unul cu celălalt într-o activitate. În acest capitol vom arăta cum se pune în practică procesul de comunicare. Vom examina modalităţile de comunicare în cadrul firmei pentru a construi o imagine generală şi mai apoi ne vom concentra asupra aplicaţiilor de supervizare ale comunicării.

Când lucrurile merg prost înseamnă că există "o defecţiune în comunicare". În timp ce unele probleme sunt cauzate de o proastă comunicare, există totuşi şi alte motive de eşec. Datorită faptului că supervizorii petrec mult timp comunicând, credem că merită să ne concentrăm asupra acestei zone pentru a îmbunătăţi performanţa în supervizare.

Conducerea este definită ca "ducerea lucrurilor la bun sfârşit prin oameni". Supervizorii sunt directorii din linia întâi şi ei sunt responsabili pentru operaţiunile care au loc sau pentru "rezolvarea" problemelor. Ei trebuie să comunice *exact lucrurile care se cer a fi făcute, de cine, unde, când, cum* şi deseori, *de ce.*

Organizaţia este un sistem de transmitere a informaţiei în diferitele sale departamente. Acest sistem poate să fie în mod specific creat ca un sistem de comunicare; el a evoluat şi s-a dezvoltat în timp pentru a preîntâmpina nevoile fiecărui departament prin care informaţia trecea. Uneori pot exista mai multe sisteme care operează.

Temă

Faceţi o listă cu diferitele căi prin care primiţi informaţii în activităţile zilnice. (Zece minute).

Această listă cuprinde:

- ❒ scrisori;
- ❒ bileţele;

- ❒ memorii;
- ❒ fomulare;
- ❒ registre;
- ❒ întâlniri;
- ❒ schimburi;
- ❒ conversaţii întâmplătoare;
- ❒ informaţii legate de producţie, salarii, vânzări, rebuturi;
- ❒ condica;
- ❒ procese verbale;
- ❒ zvonuri;
- ❒ bârfă;
- ❒ descoperiri personale.

Dacă examinaţi lista, veţi descoperi probabil două tipuri diferite de comunicare: tipul *formal* controlat de organizaţie (scrisori, instrucţiuni, memorii) şi tipul *informal*, numit şi "viţa-de-vie", care include informaţiile transmise din gură în gură, zvonuri şi bârfă. (Vezi capitolul 8 cu privire la căile formale şi informale de rezolvare a sarcinilor).

Probabil că la locul de muncă aţi auzit comentarii de genul:

- ❒ "- Bătrânul Bill de la planificare ştie întotdeauna ce se petrece; hai să-l întrebăm pe el..."
- ❒ "- Mary, din grupul de dactilografe, mă ţine mereu la curent."
- ❒ "- Fratele lui Tom, joacă cu Jim popice şi mă avertizează în fiecare vineri dacă există vreo schimbare."
- ❒ "- Toată lumea ştie că Jean, de la costuri, este singura care înţelege acest sistem; du-te la ea."
- ❒ "- Liftierul mi-a spus despre..."

Toate aceste exemple v-au condus probabil la recunoaşterea faptului că sistemele de comunicare sunt instituite în beneficiul departamentelor care le-au înfiinţat! De multe ori informaţia se transmite altor departamente în moduri diferite.

Firmele urmăresc realizarea obiectivelor propuse, organizându-şi resursele în acest sens. Departamentele sunt ierarhizate şi organizate pentru a lucra eficient, însă sistemele de comunicare sunt rareori definite într-o organizaţie. Fiecare organizaţie ar trebui să acorde o mare atenţie modului în care informaţia *este transmisă prin sistem* şi să se asigure că modurile de transmitere create la început sunt urmate. Multe din problemele de care vă izbiţi zilnic sunt cauzate de acest traseu întâmplător al informaţiei.

Autoverificare

Care sunt pericolele sistemului de comunicare informal? (Cinci minute).

De multe ori sistemul informal transmite informaţii care nu mai sunt valabile, distorsionate, care conduc la soluţii greşite sau incomplete. Din

acest motiv el nu poate fi controlat şi poate cauza probleme supervizorului; de exemplu, pot apărea neînţelegeri serioase atunci când dvs. şi şefii presupuneţi că au fost folosite canale de informare formale, dar de fapt angajaţii folosesc doar pe cele informale.

6.2. Sistemele de comunicare în cadrul firmei

Când se examinează sistemele de comunicare se pot pune trei întrebări:

- *Există* un sistem?
- *Se foloseşte* sistemul?
- Dacă există un sistem şi este folosit, *este el eficient*?

În mod ideal fiecare persoană din organizaţie ar trebui să primească informaţia corectă, la timpul potrivit şi într-o formă completă, dacă activitatea se realizează eficient. Acest lucru nu se produce la întâmplare. Pentru a identifica informaţia necesară fiecărei persoane pentru a-şi rezolva sarcina, pentru a planifica când şi cum va primi informaţia şi în final pentru a o transmite, este nevoie de o analiză atentă.

Unele firme cred că modul de a rezolva problemele de comunicare este de a suprasatura personalul cu informaţii şi "documentaţie" care, din nefericire, este la fel de rău, dacă nu mai rău decât lipsa de informare. Această "avalanşă de informaţie ucigaşă" poate avea două consecinţe nedorite:

- oamenii tind să ignore toate tipurile de comunicare, pentru că majoritatea mesajelor nu îi priveşte;
- oamenii petrec prea mult timp citind ceea ce li se transmite, fie că îi priveşte fie că nu.

De obicei există o organigramă a organizaţiei, utilă pentru majoritatea firmelor. Această organigramă a fost construită pentru a controla diferitele funcţii din cadrul organizaţiei. Aceste căi create pentru organizare şi control sunt deseori folosite pentru comunicarea scopurilor, cu toate că ele sunt departe de a fi ideale pentru acest scop. De multe ori *informaţia poate fi blocată* deoarece căile de informare sunt dificil de folosit.

Sistemul alternativ

Unele firme au recunoscut faptul că transmiterea informaţiei de-a lungul canalelor de comunicare stabilite de organigramele organizaţiei sunt ineficiente şi consumă timp. O alternativă la această metodă este folosirea *grupurilor de comunicare*. Prin acest sistem întreaga organizaţie este examinată cu atenţie şi divizată în grupuri de persoane, în funcţie de rang, loc sau funcţie, apoi grupurile să fie informate, iar ele, la rândul lor, să informeze alte grupuri selectate, până când se acoperă întreaga organizaţie. Informarea, stabilirea locurilor şi participarea la aceste întâlniri sunt planificate cu atenţie pentru a maximiza eficienţa şi a minimiza timpul pe care îl ia transmiterea informaţiilor.

Temă

Identificaţi ce fel de informaţie solicită fiecare din angajaţii dvs., când, şi sub ce formă are nevoie de ea. (Zece minute)

Respectaţi cerinţa anterioară pentru cei de la acelaşi nivel ierarhic şi pentru şefii dvs. (Zece minute).

Întrebările puse anterior ar putea să fie pentru dvs. o sarcină provocatoare, mai ales în ceea ce priveşte imaginea asupra nevoilor de comunicare ale celor din jur. Primesc toţi aceşti oameni informaţia de care au nevoie? *Dacă nu,* ar trebui rezolvaţi acest lucru. Descoperiţi *ce informaţie aşteaptă ei de la dvs.*

Dacă această activitate este greu de îndeplinit, citiţi exemplul de mai jos. V-ar putea ajuta când vă examinaţi activitatea.

Mary şi secţia ei

Mary supervizează patru asistente de vânzare care lucrează cu ea într-unul din magazinele de stat. Ele lucrează la secţia de cosmetice.

Care sunt informaţiile cerute de angajatele lui Mary pentru a-şi îndeplini munca? Trebuie să cunoască produsele, preţul lor, cum să mânuiască registrul de bani lichizi, cum să facă faţă diferitelor modalităţi de plată, cum să facă faţă cererilor clienţilor şi reclamaţiilor acestora. Ar trebui să ştie unde se află celelalte secţii. Directorul nu trebuie să ştie mai mult decât că secţia lui Mary lucrează bine şi îndeplineşte planurile de vânzări.

Colegii dvs. ar putea fi interesaţi dacă secţia lor vinde produse identice sau asemănătoare cu ale dvs. Ei se vor informa sau vor fi informaţi dacă angajaţii dvs. sunt specialişti în vânzarea unui produs care i-ar interesa.

6.3. Tipuri de informaţie

Ca supervizor ar trebui să ştiţi că există două tipuri de informaţie.

Informaţia operaţională - folosită pentru a vă realiza activităţile; conţine detaliile calitative şi cantitative, termenele de finalizare, standardele etc. Este de obicei folosită pe termen lung şi are un caracter global.

Informaţia de control - folosită pentru siguranţa desfăşurării muncii conform planului, în vederea atingerii obiectivelor etc. Această informaţie este deseori culeasă pentru altcineva. Informaţia de control este deseori folosită pe termen scurt şi are caracter explicit.

Aceste două tipuri de informaţii au utilizări diferite şi pot fi prezente în acelaşi mesaj. Deoarece informaţia de control este deseori folosită de alţii, putem trece cu vederea semnificaţiile ei. Aceasta este cauza multor disensiuni în multe organizaţii. Angajaţii dvs. vor să ştie de ce li se cere să furnizeze anumite informaţii care pentru ei par fără sens. Veţi descoperi astfel distincţia între informaţia operaţională şi cea de control.

Iată două exemple de informaţie de control şi operaţională:

Exemplul 1: Asistentele de vânzare trebuie să ştie preţurile produselor şi nivelele de re-stocare. Directorii lor trebuie să cunoască ratele de vânzare ale acestor produse.

Exemplul 2: Muncitorii care lucrează pe maşini trebuie să cunoască datele necesare pentru a produce părţile componente, să ştie când să

înceapă şi când să le termine. Supervizorii dintr-un magazin de utilaje trebuie să cunoască care sunt ansamblurile de bază, disponibilitatea materialului şi informaţiile privitoare la procesul de fabricaţie.

Exerciţiul 6.1.

În exemplele 1 şi 2 de mai sus puteţi identifica informaţia de control şi informaţia operaţională? (Cinci minute)

Temă

Puteţi determina dacă informaţia pe care o folosiţi în munca dvs. este operaţională, de control sau ambele? (Zece minute)

6.4. Practici de supervizare ale comunicării

V-aţi făcut o imagine de ansamblu a firmei, a modului de comunicare în general şi aţi examinat rolul pe care îl aveţi în transmiterea informaţiei în activităţile profesionale. Acum putem trece la aplicaţii specifice în care dvs. ca supervizor sunteţi interesat de procesul de *comunicare*.

Exerciţiul 6.2.

Listaţi cinci activităţi cheie care se bazează pe procesul comunicării, pentru a obţine rezultate în muncă (Cinci minute).

Supervizorii comunică în moduri diferite de-a lungul unei zile de lucru, folosind atât sisteme formale cât şi sisteme informale. În această secţiune vom lua în discuţie aplicaţiile cele mai importante şi le vom examina:

- ❒ Transmiterea instrucţiunilor de lucru;
- ❒ Personalul de instruire;
- ❒ Întâlniri;
- ❒ Interviuri.

Transmiterea instrucţiunilor de lucru

Această acţiune este pusă în practică de orice supervizor. Ne întrebăm totuşi de ce luăm în consideraţie o sarcină atât de mult intrată în rutină. Rezultatele pe care le obţinem depind de îndeplinirea acestui lucru într-un *mod eficient*. Să analizăm această aplicaţie în mod sistematic. Luăm drept exemplu pe John, un supervizor şi pe Mary, una dintre angajatele lui, pentru a ilustra acest gen de aplicaţie a comunicării.

Mary şi-a finalizat activitatea corect, folosind instrucţiunile lui John. Pentru ca acest lucru să se întâmple, Mary a avut nevoie de: (1) resursele potrivite, (2) îndemânarea şi cunoştinţele necesare şi (3) instrucţiunile lui John.

Dacă Mary a urmat cu exactitate şi cu atenţie instrucţiunile, atunci meritul este al supervizorului John. Îndemânarea şi cunoştinţele lui Mary, combinate cu resursele potrivite, au atins performanţa ideală. Aceasta s-ar fi putut întâmpla numai cu ajutorul unor instrucţiuni bune. Mary a primit aceste

instrucţiuni, deci ea este parte din sistem. Instrucţiunea a fost mai mult decât un mesaj, a fost un exemplu în practica de comunicare.

Să studiem cu atenţie cele trei elemente identificate mai sus:

- ***Resursele potrivite*** - John s-a asigurat că acestea erau disponibile şi a făcut posibilă finalizarea muncii la timpul potrivit;
- ***Experienţa şi îndemânarea lui Mary*** - acţiunile lui Mary erau de a "primi mesajul", de a-l înţelege şi transpune în practică, separat de îndeplinirea corectă a muncii.
- ***Instrucţiunile*** - au fost incluse în mesajul supervizorului. Pentru ca el să fie eficient trebuia să fie recepţionat. Aceasta înseamnă că procesul de instruire a fost realizat într-o manieră corectă. Supervizorul a planificat munca, a organizat resursele şi a făcut ca lucrurile să decurgă conform planului.

De remarcat faptul că *planificarea, organizarea şi controlul* continuă să funcţioneze în orice situaţie.

Exerciţiul 6.3.

Listaţi factorii pe care un supervizor trebuie să îi ia în consideraţie în stadiul de planificare a activităţii de instruire. Care este factorul pe care îl consideraţi a fi cel mai important? (Cinci minute)

Autoverificare

Care sunt consecinţele care ar decurge din faptul că supervizorul oferă aceleaşi instrucţiuni tatălui lui Mary? (El lucrează în aceeaşi secţie cu Mary).

Singura informaţie relevantă în plus este: (1) că munca va fi făcută de un bărbat şi (2) munca va fi făcută de cineva mai în vârstă (experienţa). Ar putea ca unul din aceşti factori să afecteze rezultatul final? (Zece minute).

Desigur, ar putea. Doar supervizorul poate evalua corect acest lucru, cunoscând sarcina şi personalitatea angajatului. Se poate spune că:

- activitatea poate lua mai mult timp;
- s-ar putea să nu fie la acelaşi standard;
- supervizorul trebuie să exercite un control al desfăşurării activităţii.
- dacă tatăl lui Mary ar fi la fel de talentat şi tot atât de bine instruit ca ea, atunci nu va interveni nici o schimbare.

Sintetizând aceaste informaţii cu privire la organizarea muncii vă recomandăm să luaţi în consideraţie următoarele sugestii ori de câte ori daţi instrucţiuni de lucru:

- ţineţi seamă de persoana căreia îi daţi instrucţiuni şi de *nevoile* ei;
- planificaţi şi organizaţi înainte orice activitate;
- creaţi o atmosferă prielnică pentru *o comunicare receptivă;*
- *instruiţi-vă într-o manieră corectă*; identificaţi orice obstacol pe care l-aţi putea avea;
- verificaţi *conexiunea inversă*, pentru o mai bună înţelegere;

- *monitorizaţi* acţiunile pentru a vă asigura că totul este sub control;
- *modificaţi instrucţiunile* dacă este necesar.

Instruirea

O dată ce aţi finalizat examinarea intrucţiunilor de muncă, putem să trecem la instruire, o altă modalitate de comunicare, urmând acelaşi proces, însă accentul cade pe o zonă diferită.

Cel instruit, ucenicul, are nevoie de mai multă *atenţie* decât un operator; sarcina va trebui *ilustrată* şi *explicată* prin mai multe detalii.

Ucenicul trebuie să fie încurajat pentru a demonstra că *a înţeles* obiectivul şi că are *experienţă practică* pentru îndeplinirea în mod satisfăcător a sarcinii. Pentru a asigura acest lucru, instructorul trebuie să stabilească care sunt cunoştinţele necesare şi înclinaţiile cerute pentru o anumită sarcină prin verificarea lor înainte şi după instruire.

Ucenicul trebuie să fie la standardul minim sau deasupra acestuia înainte de începerea instruirii. Sarcina trebuie împărţită în fragmente ce pot fi uşor înţelese şi stăpânite, într-o manieră sistematică şi logică, înainte de abordarea sarcinii ca întreg. Deci, instructorul ar trebui să aibă răbdare să lucreze în ritmul ucenicului şi să-i înţeleagă nevoile acestuia. Instructorul se află deseori în poziţia de a decide când trebuie să aibă loc instruirea, care este diferită de instruirea în timpul activităţii; aceasta permite o anumită flexibilitate.

Întâlnirile

- "- Ce pierdere de timp, întotdeauna este la fel, taca, taca şi nu se face nimic..."
- "- Ce a vrut să spună? Ştie cineva ce se întâmplă...?"
- "- Cum să fi ştiut că vor dori alte date la întâlnire? Am crezut că doar planificăm în caz că..."

Aţi auzit astfel de comentarii după o întâlnire la care aţi participat? Întâlnirile care generează comentarii de acest fel sunt ineficiente, demobilizează, demotivează şi consumă foarte mult timp. Vom examina în continuare procesul întâlnirilor, pentru a învăţa cum să le conduceţi mai eficient.

Ce este o întâlnire? O întâlnire este o situaţie în care doi sau mai mulţi oameni interacţionează cu un scop precizat. Definiţia consacrată întâlnirii este "o adunare de oameni pentru un scop propus". (Sharp V. Dawes, 1876)

Motivele unei întâlniri. Iată câteva motive pentru ţinerea întâlnirilor:

- dacă sunt cerute prin lege sau reguli;
- pentru a informa;
- pentru a strânge informaţii;
- pentru a decide cursul unei acţiuni;
- pentru a rezolva probleme;
- pentru a primi instrucţiuni în privinţa desfăşurării unei acţiuni;
- pentru a permite reprezentarea prin grupuri;
- combinaţii ale motivelor de mai sus.

Rolul supervizorului la întâlniri.

Dacă participaţi la multe întâlniri atunci rolurile dvs. diferă în funcţie de tipul acestora, fie ca membru reprezentant, fie ca specialist sau organizator. Le vom examina pe fiecare pe rând.

● **Rolul de membru.** În timpul unei zile de muncă participaţi inevitabil la cel puţin o întâlnire de lucru Dacă nu sunteţi în comitet, atunci cu siguranţă participaţi ca membru. Întâlnirile sunt fixate de superiorii dvs., iar discuţiile se limitează doar la agenda de lucru. Agenda pentru întâlniri va fi concepută de comitet într-o întâlnire anterioară. Nu aveţi controlul asupra temelor discutate la o întâlnire, deci, sunteţi *un element al sistemului* şi răspundeţi doar pentru dvs.

● **Rolul de reprezentant.** Dacă faceţi parte din comitetul clubului sportiv local şi aveţi o anumită responsabilitate, aceea de a reprezenta secţia de fotbal, atunci rolul dvs. ar fi să vă reprezentaţi secţia în calitate de membru al comitetului. Nu mai vorbiţi doar pentru dvs. însuţi. Pentru a vă reprezenta secţia, *trebuie să ştiţi care sunt punctele lor de vedere* şi să fiţi în stare să transmiteţi mesajul lor.

Temă

În calitate de supervizor participaţi la întâlniri în timpul serviciului. Vă reprezentaţi secţia dvs.? Aţi aflat care sunt punctele de vedere ale celor din secţia dvs.? (Cinci minute).

Răspunsul la prima întrebare va depinde de stilul dvs. de supervizare; răspunsul ar fi trebuit să fie "da". A doua întrebare verifică de asemenea stilul de conducere; aţi fi putut să răspundeţi la ea "prin consultarea personalului".

Există modalităţi diferite de a consulta secţia pe care o supervizaţi:

- ❒ ca un tot unitar;
- ❒ pe grupuri;
- ❒ prin selectarea câtorva persoane;
- ❒ individual.

Dacă recurgeţi la consultare, atunci citiţi despre stilul de conducere în capitolul 3.

Răspunsul pe care l-aţi dat la a doua întrebare din ultima temă vă dă posibilitatea să cunoaşteţi un motiv de organizare al întâlnirilor. Adunările extrem de lungi sunt dificil de controlat şi dacă fiecare ar avea ocazia să vorbească, ele s-ar prelungi la nesfârşit.

Problema dimensiunii întâlnirii obligă organizaţiile să folosească *grupuri mici* pentru a lua hotărîri. Grupurile mici pot să lucreze mai bine pentru că se realizează mai uşor controlul şi, în mod teoretic, fiecare reuşeşte să-şi spună părerea. Reprezentanţii care vorbesc în numele secţiei, departamentului sau sindicatului lor la întâlniri şi care le protejează interesele sunt cei care se apropie cel mai mult de idealul democratic.

● **Rolul de specialist.** Sunt multe întâlniri la care puteţi fi invitat ca "specialist" pentru a da informaţii, a judeca şi a evalua datele, a sfătui sau a îndruma o întâlnire. S-ar putea să fiţi nevoit să jucaţi acest rol. La o întâlnire

organizată cu scopul de a se hotărî care va fi modul cel mai bun pentru a instala un segment de utilaj, inginerul de secţie va fi acolo pentru a furniza informaţii specializate despre ridicarea, mutarea şi instalarea utilajului. Ceilalţi membri se vor afla acolo doar pentru a cunoaşte în ce fel acest lucru le va afecta secţiile, pentru a fi la curent şi a ajuta cu sfaturi.

● **Rolul de organizator.** Un alt rol important este cel de organizator - persoana care iniţiază întâlnirea. Îndatoririle acestui rol vor fi discutate mai târziu în acest capitol.

Autoverificare

Faceţi o listă care să conţină principalele diferenţe dintre organizator şi un membru reprezentant sau specialist. (Cinci minute)

Principala diferenţă este că organizatorul trebuie să stabilească obiectivul, data, timpul şi locul. El este conducătorul şi el dă îndrumările necesare. În celelalte roluri sunteţi ghidat de organizator.

Tipuri de întâlnire

● **Întâlnirile formale.** Întâlnirile formale au reguli scrise şi proceduri. Termenul "formal" folosit aici nu descrie comportamentul la întâlnire; el implică formalitatea *procedurii*. Preşedintele unei întâlniri formale vă va invita în calitate de membru pentru "a vorbi" adunării. Vă veţi adresa remarcile spre prezidiu. Moţiunile sunt propuse de către cineva şi trebuie să fie susţinute de un alt membru, înainte de a fi discutate. După ce a fost dezbătută o moţiune şi s-a supus la vot, ori "cade", ori "este acceptată". Totul este extrem de formal, însă uneori este ineficient. Întâlnirile formale numesc sau aleg angajaţi cu un anumit rol - de exemplu, preşedintele prezidiului, secretarul şi trezorierul.

● **Întâlnirile neoficiale (informale).** Acestea au la fel de multă nevoie de reguli ca şi cele formale. Aceste proceduri pot să nu fie scrise, dar trebuie să se aibă în vedere o desfăşurare ordonată a evenimentelor. Este necesară mai multă *disciplină* decât în cadrul întâlnirilor formale, pentru că lipsa regulilor duce la o stabilire mai dificilă a rolurilor. Întâlnirile neoficiale au nevoie de o prezidare abilă care să le facă eficiente. Nu este nevoie de titluri speciale atâta vreme cât sunt îndeplinite funcţiile de preşedinte, de secretar etc.

Rolul preşedintelui sau al "conducătorului întâlnirii" este vital pentru reuşita oricărei întâlniri. Deseori capacitatea de conducere este testată; aceasta este o acţiune normală într-un grup, cu condiţia să nu se piardă prea mult timp cu luptele pentru putere. Grupurile au nevoie de un conducător care să le orienteze. Întâlnirile neoficiale au nevoie de secretari care să ia notiţe pentru a înregistra ce s-a hotărît; se pot face referiri la acestea dar, de obicei, ele nu sunt "publicate".

Temă

Gândiţi-vă la această întrebare: care dintre cele două tipuri de întâlniri sunt mai eficiente - întâlnirile formale sau cele neoficiale? (Trei minute)

Reuşita unei întâlniri nu depinde de tipul de întâlnire. Depinde de:

- *oamenii prezenţi* şi felul în care se comportă;
- *atmosfera* în care se desfăşoară întâlnirea;
- *eficienţa* comunicării;
- *mărimea* adunării.

Încercaţi să-i implicaţi mai mult pe angajaţi, comunicaţi-le despre ce este vorba. Încurajaţi-i să participe la întâlniri. Daţi-le ocazia să vorbească atunci când sunt acolo. Cea mai bună cale de a obţine participarea oamenilor la întâlniri este de *a face întâlnirile eficiente*, de a lua hotărîri, de a rezolva probleme, de a transmite informaţii repede şi eficient, folosind toate aptitudinile şi experienţa celor prezenţi.

Exerciţiul 6.4.

1. Cât de multe dintre rolurile evidenţiate mai sus aţi avut în întâlnirile la care aţi participat? (Două minute).
2. În ce fel rolul pe care îl jucaţi schimbă implicarea dvs. în cadrul întâlnirii? (Zece minute).

Sugestii pentru membri, reprezentanţi şi specialişti. Vă prezentăm câteva idei îndrumătoare care sperăm că vă vor mări eficienţa în întâlniri.

1. Înainte de întâlnire. Înainte de a participa la orice întâlnire puneţi-vă următoarele trei întrebări:

1. Ştiu *despre ce* este vorba în această întâlnire?
2. Ştiu *de ce* particip?
3. Ştiu *ce se cere* de la mine?

Răspunsul dvs. ar trebui să fie "da" la toate trei. Dacă ştiţi despre ce este vorba, de ce vă duceţi şi ce trebuie să faceţi când vă aflaţi acolo? Puteţi hotărî asupra pregătirii de care aveţi nevoie?

Răspunsurile dvs. v-ar putea determina să rataţi întâlnirea! Este bine să anunţaţi absenţa la întâlnire şi, dacă este necesar, specificaţi şi motivul! Convingeţi-l pe directorul dvs. să vă excludă din întâlnirile care nu vă interesează. Dacă fiecare dintre cei invitaţi la o întâlnire ar proceda astfel, perioada de timp ar fi mai mică, întâlnirile mai scurte, mai bine informate şi mai eficiente.

Răspunsurile la întrebările 1, 2 şi 3 furnizează următoarele informaţii:

1. vă oferă fie *programul* pentru o întâlnire formală, fie *o listă cu probleme* dacă întâlnirea este neoficială;
2. vor *defini* rolul dvs.;
3. vă dau ocazia să obţineţi datele necesare pentru a avea *o participare eficientă* în cadrul întâlnirii.

2. În timpul întâlnirii. În timpul întâlnirii, dacă procesul comunicării este urmărit într-un mod adecvat, cei prezenţi ar trebui să ştie despre ce este vorba: informaţiile trebuie să fie transmise, să se ia hotărîri şi să fie luate în consideraţie obiectivele întâlnirii.

Într-o întâlnire puteţi avea atât rol de emiţător cât şi destinatar - aceste roluri cer capacităţi diferite. Perfecţionarea capacităţii de a asculta va mări valoarea dvs. în cadrul oricărei întâlniri la care participaţi, cu condiţia să folosiţi după aceea informaţia pe care aţi primit-o.

Gândiţi-vă că rolul dvs. este de-a *transmite mesajul* la celălalt capăt. Felul în care prezentaţi mesajul va afecta întotdeauna modul în care este primit. Reţineţi care *este obiectivul* dvs. - mesajul dvs. trebuie să fie acceptat. Fiţi atent la tonul şi stilul dvs; nu deveniţi agresiv; convingeţi, nu impuneţi; nu vă pierdeţi calmul.

Nu are nici un rost să mergeţi la întâlnire cu prejudecăţi; acceptaţi ideile corecte şi discuţiile logice. Dacă nu ascultaţi cu atenţie s-ar putea să nu înţelegeţi. Lucrurile noi care ies la iveală dintr-o discuţie sau chiar cele cu noi semnificaţii pot să schimbe mesajul. (Dacă nu vreţi să ascultaţi şi alte puncte de vedere, atunci de ce v-aţi deranjat să mai participaţi la o întâlnire? Expuneţi mesajul corect şi la timp, continuaţi cu lucrurile pe care le consideraţi a fi mai urgente).

S-ar putea să fie o muncă grea, însă încercaţi să ascultaţi cu adevărat nu numai cuvintele; percepeţi ceea ce este dincolo de cuvinte, fiţi atent la întreaga *comunicare nonverbală*: "citiţi printre rânduri".

Ceilalţi se pot plictisi dacă folosiţi cuvinte doar pentru a emoţiona. Întăriţi prezentarea cazului dvs. prin diagrame, cifre şi explicaţii vizualizate.

Temă

Când veţi participa la o întâlnire:

1. Exersaţi-vă abilitatea de a asculta.
2. Notaţi principalele puncte ale unei discuţii.

După întâlnire, verificaţi versiunea dvs. cu privire la întâlnirea ţinută cu cea a altor persoane prezente şi evaluaţi acurateţea punctului dvs. de vedere.

---

3. După întâlnire. Întâlnirile se pot realiza din foarte multe motive. Atunci când credeţi că o întâlnire a fost o pierdere de timp încercaţi să descoperiţi *de ce a eşuat.* Verificaţi acest lucru cu alte persoane care au participat la ea. Poate că aţi ratat ceva ce ei au câştigat din întâlnire; veţi putea obţine o imagine mai clară a scopurilor şi obiectivelor altor persoane. Unele persoane participă la întâlniri pentru scopuri personale - le place să se urce pe un mic piedestal şi să-şi expună teoria preferată sau le place pur şi simplu să se audă vorbind.

Alţii nu pun în evidenţă atât de clar problemele şi deseori se spune despre ei că abordează probleme din "agenda ascunsă". Unii folosesc întâlnirea pentru scopurile lor personale.

Informaţi personalul despre ce s-a întâmplat la întâlnire.

Temă

Gândiţi-vă la una dintre ultimele întâlniri la care aţi participat. Încercaţi să identificaţi anumite probleme din "agenda ascunsă" care au fost evidenţiate. (Zece minute).

Utilizarea agendei ascunse reprezintă o modalitate utilă pentru a stimula dezbaterile şi discuţiile. Înţelegerea lucrurilor care se petrec în jurul dvs. poate să vă mărească implicarea, interesul şi eficienţa.

Îndrumări pentru organizatorul de întâlniri.

Pentru a încheia această secţiune despre întâlniri ca o aplicaţie practică a comunicării, descriem activităţile pe care trebuie să le întreprindă organizatorul, în cele trei faze: înainte, în timpul şi după întâlnire.

1. **Înainte de întâlnire.** Organizatorul unei întâlniri neoficiale sau preşedintele unei întâlniri formale va trebui să ia în consideraţie trei zone importante de la bun început: planificarea; programul; pregătirea.

- **Planificarea.** Organizatorul hotărăşte care este obiectivul întâlnirii. Ce doreşte el să se întâmple? Există un obiectiv real? Se organizează întâlniri în fiecare lună/ săptămână/ trimestru? Ce tip de întâlnire este, de consultare, informativă, pentru luarea deciziilor sau de rutină? În această etapă, trebuie să aveţi în vedere întreg personalul. Cine ar trebui să participe şi de ce? Cine altcineva mai trebuie să ştie de întâlnire?
- **Programul.** Asiguraţi-vă că programul întâlnirii va fi distribuit la timp şi va conţine toate problemele pe care vrei să le discutaţi, în ordinea corectă, însoţite de câteva detalii pentru *a semnala intenţiile* dvs. celor care urmează să participe.

  La o întâlnire la care unul dintre autorii acestei cărţi a participat recent, *în program* erau trecute "scopurile de producţie". Cum nu era bine lămurită intenţia, l-a sunat pe preşedinte, care i-a explicat că vor analiza scopurile producţiei *pe anul următor.* Întâlnirea a fost haotică - majoritatea celor prezenţi veniseră pregătiţi să apere eşecul lor pentru realizarea obiectivelor sau să dovedească că obiectivelor lunii viitoare li se vor putea face faţă dacă... Întâlnirea a fost suspendată pentru a se pregăti în legătură cu obiectivele anului viitor. S-a pierdut foarte mult timp, s-a investit foarte mult efort care nu era necesar şi toate acestea nu au dus la nimic. *Data, locul, timpul şi dacă este posibil durata* ar trebui incluse în program. O listă cu cei invitaţi este adesea folositoare. Cereţi confirmarea participării. Dacă este posibil, asiguraţi-vă prezenţa celor ce vor participa pentru a-şi expune părerile, datele şi sentimentele proprii, astfel încât acestea să poată fi prezentate în cadrul întâlnirii.

Temă

Examinaţi programul la fiecare întâlnire la care aţi participat. (Cititorii care nu participă la întâlniri formale găsesc la sfârşitul capitolului un exemplu de program pe care îl pot folosi pentru această activitate). Comparaţi-l cu observaţiile de mai sus. Ce aţi învăţat din această comparaţie?

S-ar putea să nu fi găsit nimic în neregulă! Există însă anumite greşeli frecvent întâlnite:

1. Nu aveţi evidenţa persoanelor care participă.
2. Programul ajunge prea târziu pentru a vă pregăti.

3. Problemele sunt într-o ordine greşită pentru a putea lua hotărîri logice. Uneori toată munca făcută mai devreme se pierde din cauza unor decizii luate în cadrul întâlnirii.
4. Subiectele nu sunt prezentate îndeajuns de amănunţit pentru a putea fi prezentate.

● **Pregătirea** În orice întâlnire pregătirea va depinde de punctele legate de *planificare* şi de *programul* pe care l-am discutat mai sus. Asiguraţi-vă că *locul* întâlnirii este disponibil; *că locurile în care vă găsiţi* sunt cunoscute de cei care ar putea avea nevoie să vă contacteze în caz de urgenţă. Numiţi pe cineva care să se ocupe de problemele dvs. în caz că veţi absenta.

2. În timpul întâlnirii. Până acum am analizat pregătirea necesară pentru a organiza o întâlnire. Acum ne vom îndrepta atenţia asupra condiţiilor necesare pentru o desfăşurare reuşită a unei întâlniri. Vă prezentăm o listă conţinând punctele asupra cărora trebuie să vă concentraţi, dacă doriţi să obţineţi întâlniri reuşite.

- ❒ Fiţi punctual. Începeţi la timp.
- ❒ Ţineţi cont de regulile comunicării.
- ❒ Ascultaţi cu atenţie.
- ❒ Faceţi des rezumatul pentru a verifica înţelegerea.
- ❒ Menţineţi spiritul de echipă.
- ❒ Protejaţi pe cei mai slabi.
- ❒ Fiţi corecţi, fermi şi menţineţi disciplina.
- ❒ Păstraţi logica discuţiei atunci când ceilalţi se abat de la subiect.
- ❒ Încurajaţi participarea la discuţii.
- ❒ Învăţaţi cum să controlaţi conflictul; selectaţi rezultatele (vezi capitolul 3).
- ❒ Exersersaţi-vă capacitatea de observare a tot ce se petrece în cadrul grupului (vezi capitolul 3).

3. Examinarea problemei. Întâlnirile eşuează din multe motive. Uneori nu se ajunge la nici o concluzie sau nu este descoperită nici o soluţie, datorită combinării unei proaste prezidări cu lipsa disciplinei necesare unei întâlniri. La astfel de întâlniri oamenii îndreaptă discuţia pe diferite făgaşuri şi se creează o confuzie generală. Se etalează spre analiză prea multe subiecte în acelaşi timp. Această problemă poate fi controlată de către cineva, de obicei preşedintele, care să rezume situaţia şi să identifice numărul şi natura problemelor puse în discuţie. Următorul pas este de a le aranja în ordinea *priorităţii* (un mini-program!) apoi să vă ocupaţi de ele pe rând.

O dată ce aţi îndeplinit aceste condiţii, continuaţi cu etapele enumerate mai jos.

1. Prezentaţi situaţia sau lăsaţi persoana în cauză să-şi prezinte situaţia.
2. Aduceţi dovezi, informaţii şi argumente relevante.
3. Puneţi în discuţie dovezile, informaţiile şi părerile, acordându-le tot timpul necesar; daţi fiecăruia ocazia să contribuie la discuţie.

4. Găsiţi o soluţie sau, după caz, mai multe soluţii.
5. Evaluaţi implicaţiile acestor soluţii.
6. Daţi-vă acordul în privinţa unei soluţii.
7. Decideţi în privinţa acţiunii necesare pentru a pune în practică hotărîrea.
8. Treceţi la următoarea problemă.

4. După întâlnire. După o întâlnire putem să evaluăm eficienţa ei. Acesta este momentul propice pentru a verifica dacă obiectivele dvs au fost împlinite sau, eventual, de ce nu. Acum este momentul să descoperiţi de ce lucrurile s-au petrecut în acest fel - analizaţi atât reuşitele cât şi eşecurile!

Verificaţi dacă toate acţiunile acceptate la întâlnire au fost repartizate membrilor şi dacă toate aceste acţiuni sunt pe cale de desfăşurare. Asiguraţi-vă că a fost făcută o înregistrare a întâlnirii pentru o raportare viitoare (aceste înregistrări se numesc "procese-verbale") şi dacă au fost distribuite. Acolo unde este necesar, informaţi-vă superiorii cu privire la rezultatul întâlnirii.

5. Comportamentul în timpul întâlnirilor. Comportamentul specific întâlnirilor urmează acelaşi model ca cel în grupuri, cu condiţia ca participanţii la întâlnire să nu fie mai mulţi de doisprezece (vezi capitolul 3 despre grupuri). În întâlnirile cu număr mare de participanţi, cu excepţia cazurilor când sunt controlate cu atenţie, puteţi să identificaţi subgrupurile care constituie întregul.

Exerciţiul 6.5.

Enumeraţi capacităţile care trebuie exersate de către personalul dvs. pentru:

1. participarea la întâlniri;
2. prezidarea întâlnirilor.

(Cinci minute)

Interviurile

Un interviu este o întâlnire a două sau mai multor persoane, care au un obiectiv bine determinat. La baza interviurilor stau diferite motive. De vreme ce scopul specific al fiecărui interviu este diferit, toate interviurile cuprind patru faze distincte. Prima literă a fiecărei faze formează cuvântul BARD, pentru a vă ajuta să reţineţi mai uşor.

Bun venit:	cel care intervievează *se face comod;*
Achiziţionează:	oferiţi ocazia celui intervievat să vă dea informaţiile cerute;
Redă:	oferiţi celui intervievat toate informaţiile necesare (pentru ca el să poată să evalueze ceea ce-i puneţi la dispoziţie);
Desparte-te:	finalizaţi interviul- asiguraţi-vă că cel intervievat ştie *ce se cere* de la el. Aprobaţi începerea activităţii.

Majoritatea interviurilor cuprind o etapă de urmărire pentru a se asigura că acţiunile acceptate în acel moment vor avea loc mai târziu. Amintiţi-vă

etapele de pregătire pentru o comunicare eficientă. Raportaţi-vă la *procesul comunicării* (capitolul 5).

Interviurile nu diferă foarte mult de alte forme de comunicare. Pregătiţi-vă pentru orice interviu într-un mod logic şi sistematic.

Temă

Enumeraţi capacităţile de comunicare pe care credeţi că ar trebui să le aibă o persoană care intervievează. (Zece minute).

Având în vedere că luarea de interviuri presupune o aplicaţie a comunicării, ar trebui să enumerăm toate capacităţile necesare pentru *comunicarea verbală.* Vă prezentăm câteva dintre capacităţile care sunt folositoare în timpul interviului propriu-zis.

- ❒ capacitatea de *a convinge*;
- ❒ capacitatea de *a analiza şi a evalua rapid informaţia primită*;
- ❒ capacitatea de *a asculta*;
- ❒ capacitatea de a îndruma un interviu într-o *direcţie aleasă*;
- ❒ capacitatea de a *rezuma*, pentru a stabili despre ce se discută;
- ❒ capacitatea de a *obţine informaţii;*
- ❒ capacitatea de *a interpreta conexiunea inversă; semnalele non-verbale;*
- ❒ capacitatea de *a înregistra cu acurateţe* ceea ce se spune.

Vi se pare această listă cunoscută? Este asemănătoare cu lista pe care aţi alcătuit-o pentru exerciţiul 6.5.

Temă

În ce privinţe întâlnirile şi interviurile se aseamănă? (Două minute)

Interviurile sunt întâlniri de scurtă durată, în care persoana care intervievează are rolul organizatorului sau preşedintelui, iar cea intervievată are rolul membrului sau specialistului. În unele interviuri există mai multe persoane care intervievează - ele îşi aleg propriul preşedinte. Celelalte persoane sunt acolo în calitate de specialişti sau reprezentanţi.

Obstacolele interviului şi remediile lor. De multe ori interviurile merg prost şi nu se realizează obiectivele; ne simţim nemulţumiţi de rezultate şi nesiguri în legătură cu ceea ce sperasem. În continuare vom reda câteva dintre obstacolele care ar putea interveni într-un interviu şi remediul cel mai potrivit pentru fiecare dintre ele.

Obstacol	*Remediu*
Prea puţin timp la dispoziţie	Acordaţi timp de pregătire unui interviu. Alocaţi destul timp interviului propriu-zis.
Neîncrederea	*Daţi* încredere celui intervievat. Vorbiţi cu fermitate. Fiţi onest, sincer, corect. Poziţia dvs. trebuie să-i facă pe oameni să aibă încredere în dvs..

Găsirea greşelilor	Fiţi pozitiv în criticile dvs., concentraţi-vă asupra soluţiilor, în loc "să căutaţi acul în carul cu fân" şi evitaţi să faceţi referiri critice la comportamentul din trecut.
Rigiditatea	Fiţi maleabil. Ascultaţi punctul de vedere al celeilalte persoane.
Atitudinea	Întotdeauna abordaţi un interviu având credinţa că puteţi ajunge la un rezultat satisfăcător pentru ambele părţi. Chiar dacă nu întotdeauna va fi acesta rezultatul, vă va ajuta cu siguranţă dacă veţi crede că există o soluţie de câştig a ambelor părţi (vezi capitolul 3 despre conflict).

Tipuri de interviuri şi scopurile lor. Vom examina în continuare şase tipuri diferite de interviuri:

- *pentru selecţie* - interviurile sunt realizate pentru a selecta persoanele potrivite pentru necesităţile activităţilor dvs.;
- *prezentarea* - urmăreşte familiarizarea cu noul mediu, cu slujba, cu colegii de muncă, cu un candidat admis;
- *instruirea* - foloseşte o formulă de instruire neoficială pentru a încuraja personalul să-şi rezolve problemele;
- *sfătuirea* - folosită atunci când personalul are probleme;
- *disciplina* - interviurile sunt ţinute pentru a aduce în discuţie o schimbare în comportament;
- *terminale*- interviuri ţinute pentru a permite personalului care părăseşte compania "să-şi descarce sufletul".

1. Selecţia Scopul oricărui interviu de selecţie este de *a alege persoana potrivită pentru o activitate specifică* sau de a selecţiona pe cineva care prezintă *potenţial pentru posturi ierarhic superioare.* Interviurile pot să nu constituie metoda ideală de selecţionare a personalului. Un motiv ar fi faptul că nu veţi şti dacă aţi făcut o selecţie înţeleaptă decât la mult timp după interviu. Perioada de timp în care veţi avea de aşteptat va depinde de munca respectivă - cu cât este mai simplă sarcina, cu atât veţi descoperi mai repede cât de bine aţi procedat în selecţia dvs. Trebuie să cunoaşteţi foarte bine ce încercaţi să realizaţi prin interviu şi cum intenţionaţi s-o faceţi.

Intervievarea presupune multe capacităţi care se dezvoltă numai odată cu practica. Renunţaţi să fiţi subiectiv în judecăţile dvs; încercaţi să fiţi *obiectiv* acolo unde este posibil. Un exemplu ar putea să clarifice această idee. Dacă luaţi un interviu unui candidat cu părul lung, s-ar putea să fiţi influenţat negativ de lungimea părului său; s-ar putea să asociaţi lungimea părului cu dezordinea sau lenea. Aceasta este o judecată subiectivă. O altă persoană care ar lua acelaşi interviu s-ar putea să nu fie afectată de lungimea părului în aceeaşi măsură ca dvs..

Judecata greşită, subiectivă, produce un efect de "halou".

Iată cum se desfăşoară. Întâlnim pe cineva care este îmbrăcat îngrijit şi care vorbeşte frumos şi astfel presupunem că totul este în regulă cu persoana

respectivă; va fi demnă de încredere,cinstită, muncitoare etc - nu vedem decât "haloul". În mod contrar, atunci când întâlnim un individ care vorbeşte într-un mod necizelat şi care nu are un aspect îngrijit, hotărîm că nu se va putea conta pe el, că va fi neglijent şi leneş. Nu le vedem decât "coarnele". Această problemă trebuie biruită, de vreme ce putem rata alegerea unor candidaţi de primă clasă pentru posturi vitale, tocmai pentru că nu am fost obiectivi.

O cale de a fi obiectiv este de a încerca să folosiţi o *scală de evaluare,* care va da acelaşi rezultat indiferent cine o foloseşte. Nu este un lucru uşor de făcut, dar merită efortul dacă doriţi să vă perfecţionaţi ca şef al serviciului - personal.

Există multe planuri de interviuri disponibile pentru a vă ajuta să fiţi mai obiectiv. Să-l examinăm pe cel al lui J.M. Fraser. Dacă sunteţi implicat într-o muncă de selecţionare abundentă în interviuri, vă recomandăm cartea lui, *"Interviul în vederea angajării"* (Macdonald & Evans, ediţia 5, 1978). Pentru atingerea scopurilor interviului de selecţie, el desemnează următoarele cinci calităţi personale:

- ❒ *impactul asupra altora* sau genul de reacţie pe care îl provoacă la ceilalţi prezenţa, limbajul şi comportamentul unui individ;
- ❒ *calificarea şi experienţa* sau cunoştinţele şi capacităţile cerute pentru diferite tipuri de activităţi.Această zonă este împărţită în trei subdiviziuni: a) educaţia generală b) instruirea profesională c) experienţa de muncă.
- ❒ *capacităţile înnăscute* sau cât de repede şi de exact funcţionează inteligenţa unui individ.
- ❒ *motivaţia,* interesul pentru activitate şi cât de mare este efortul investit.
- ❒ *echilibrul emoţional* sau "cantitatea" de stres pe care individul o va experimenta atunci când trebuie să muncească cu alţi oameni.

Aceste cinci calităţi sunt fiecare împărţite pe note de la 1 la 10 care variază, pornind de jos, de la cei 10 la sută din populaţie (note de la 2 la 4), continuând cu următorii 20 la sută (4 sau 5), procentele de la mijloc de 40 la sută (6 sau 7), procentele de 20 la sută din poziţia superioară (8 sau 9), cei 10 la sută din vârf (10). Fiecare notă este descrisă limpede; folosind această informaţie se poate construi imaginea candidatului "ideal". Aceasta poate fi folosită ca bază de selecţie pentru standardul urmărit.

Selecţia se limitează acum la două întrebări: "Ştiţi precis ceea ce doriţi? Veţi recunoaşte ceea ce vă doriţi atunci când îl veţi vedea? Aveţi totuşi nevoie de capacităţile de intervievare pentru a verifica dacă cel căruia i-aţi luat interviul are nota potrivită?

Probabil că aţi fost surprins atunci când am afirmat că interviurile se aseamănă cu întâlnirile. Atunci când se ia un interviu pentru o slujbă, rareori persoana în cauză realizează că de fapt ea este cea care a realizat programul pentru acea întâlnire, chiar prin scrisoarea ce conţinea cererea de angajare! Dacă personalul din departamentul dvs. face lista în vederea selecţiei, atunci veţi juca rolul de specialist.

Temă

Cum puteţi să vă evaluaţi capacitatea de-a lua interviuri? (Cinci minute).

Dacă un candidat pe care l-aţi ales se ridică la aşteptările dvs. în plan practic, atunci s-ar putea ca interviul să fie reuşit sau să fiţi norocos.

Păstraţi o înregistrare a modului în care aţi evaluat în timpul interviului pe fiecare candidat şi rezultatele pe care le-a dat după o perioadă de timp. Dacă în mod constant selecţia candidatului s-a potrivit cu evaluările din cadrul interviului, atunci sunteţi o persoană competentă în acest domeniu. Dacă judecăţile dvs. sunt greşite, examinaţi cu atenţie criteriile de selecţie şi corectaţi-le. Nu vă puteţi permite să faceţi greşeli!

2. Prezentarea. Vă puteţi aminti prima zi la locul de muncă actual? V-aţi simţit tulburat, confuz, pierdut, speriat? Majoritatea dintre noi ne-am simţit astfel şi acesta este motivul pentru care un interviu de prezentare este important. Un interviu de prezentare orientează şi informează cu privire la începutul activităţii angajaţilor, îi face să se simtă o parte dintr-o echipă organizată, îi asigură că sunt utili şi că s-au făcut eforturi ca ei să se simtă "ca acasă".

Este nevoie nu numai de bună voinţă dar şi de o planificare şi organizare înainte de acest eveniment.

- ❒ V-aţi făcut timp să prezentaţi noului angajat locul de muncă?
- ❒ V-aţi informat colegii de muncă şi pe directorul dvs.?
- ❒ Ştiţi clar ce muncă a fost repartizată noului angajat?
- ❒ Noul angajat are anumite probleme de sănătate?
- ❒ Veţi fi în măsură să vă recunoaşteţi noul angajat sau veţi fi în stare să-i faceţi o impresie bună cunoscându-i doar numele?
- ❒ Există un loc de muncă pentru el?
- ❒ Are un vestiar personal?
- ❒ Ştie unde să-şi parcheze maşina, să mănânce, de unde să-şi ia salariul, unde să se ducă la toaletă şi toate celelalte detalii care-i provoacă îngrijorare?

Nu uitaţi să acordaţi timp de răspuns la aceste întrebări şi încercaţi să fiţi atent la ceea ce sunteţi întrebat. Fiţi prudent la tulburarea care se ascunde în spatele întrebării şi căutaţi să găsiţi o soluţie cât puteţi de repede.

Aveţi o listă de verificare a problemelor care trebuie parcurse în timpul unei prezentări sau lucraţi din memorie?

Aţi "numit" pe cineva să vă înlocuiască pentru a avea grijă de noul angajat?

Temă

Dacă nu folosiţi o listă de verificare, alcătuiţi-vă una pentru a o folosi în viitor şi lăsaţi loc pentru a putea include întrebările puse de cel mai recent angajat. (Zece minute).

Asiguraţi-l încă o dată pe noul angajat că este binevenit. Cu cât această persoană se integrează mai repede în echipă, cu atât mai curând puteţi avea încredere în el şi să vă vedeţi în continuare de munca dvs. Muncitorii care nu se simt în largul lor, nu lucrează eficient. Străduiţi-vă ca fiecare angajat din secţia dvs. să se simtă dorit, să fie o parte din echipă. Definiţi dorinţele şi aşteptările dvs. încă de la început. Explicaţi-le importanţa standardelor pe care le-aţi stabilit şi de ce.

3. Instruirea şi munca în echipă. O parte din munca unui supervizor este aceea de a-şi instrui personalul. Aceasta se poate realiza în multe moduri, atât formal cât şi neoficial. Instruirea e o cale neoficială de a vă forma personalul. Instruirea constă în a-i convinge pe oameni să accepte că orice problemă are o soluţie şi *să-i încurajaţi* mai apoi să şi-o rezolve. Aceasta nu înseamnă că supervizorul nu ar trebui să-l ajute pe cel care are probleme dar, pe de altă parte, supervizorul *nu are voie să impună* soluţii. Deseori angajaţii vin cu probleme de serviciu, iar supervizorul le oferă pe loc soluţii. Acest comportament are două efecte asupra lor: ei aşteaptă ca şeful să rezolve problemele lor şi ca un rezultat al acestui fapt ei devin dependenţi de această situaţie, iar munca supervizorului este încărcată inutil. *Ei nu se dezvoltă* pe cont propriu, iar dvs. nu aveţi o ocazie reală de a şti ceea ce gândesc. Dacă vă aduceţi angajaţii în stadiul de a recunoaşte că pot să-şi rezolve propriile probleme şi că pentru aceasta sunt plătiţi, atunci vă aflaţi pe calea sigură de a-i vedea făcând acest lucru.

Oare nu ar deveni munca dvs. mai uşoară dacă angajaţii ar veni la dvs. cu un număr de soluţii la o problemă şi v-ar cere sfatul în privinţa acestora? Cu siguranţă este de preferat acest caz, decât să vină cu o problemă şi cu speranţa că dvs. veţi găsi răspunsul.

Următorul exemplu s-ar putea să vă ajute să înţelegeţi cum funcţionează instruirea.

Exemplu: Mary şi Janet

Mary este supervizorul biroului, iar Janet este unul din conducătorii secţiei ei, a unui grup de patru dactilografe şi două stenografe care lucrează în şapte birouri. Mary mai intră în legătură cu încă alţi patru conducători de secţie în afară de Janet:

Janet: "Mary, Pat (una dintre stenografe) nu a venit la lucru şi Joan (dactilografa) mai stă încă acasă fiindcă are gripă. Ce să fac?"

Mary: "Îţi mulţumesc că mi-ai spus. Cât de mult ai de lucru pe ziua de azi?"

Janet: "A, în principal lucruri de rutină, cu excepţia acelor întâlniri."

Mary: "La care întâlniri te referi?"

Janet: "O întâlnire de producţie la care am nevoie de o secretară şi întâlnirea directorilor din domeniul vânzărilor. Ah, iar apoi mai este puţin de lucru pentru bătrânul Thingy de la cercetare".

Mary: "Cum te gândeşti să acoperi aceste trei întâlniri şi să te descurci şi cu munca de rutină?"

Janet: "Din acest motiv mă aflu aici, Mary. Îţi cer ajutorul."

Mary: "Când au loc aceste întâlniri şi cât de mult vor dura?"

Janet: "Întâlnirea de producţie începe la 10^{00} şi de obicei ţine până la 12^{00}. Directorii de la vânzări încep la 1^{00} şi le ia în jur de o oră."

Mary: "Bun. Dar cum rămâne cu Ross de la cercetare; când dorea să-şi dicteze scrisorile?"

Janet: "Nu se supără - oricând vrem noi."

Mary: "Deci, care este problema ta, Jan?"

Janet: "Ei bine, Pat nu a apărut la serviciu şi ea se ocupă de obicei de întâlnirea directorilor de vânzări, şi Betty (o dactilografă) a vrut să-şi ia liber după-amiaza, aşa că nu vom dispune de suficiente persoane pentru dactilografiere."

Mary:" Cine altcineva ar mai putea să se ocupe de întâlnirea directorilor de vânzări?"

Janet: "A, cred că oricine. De acord, o voi pune pe Jill şi va putea în continuare să se ocupe şi de întâlnirea de producţie"

Mary: "Minunat. Acum în legătură cu Ross, cine să rezolve problema lui?"

Janet: "Dacă stau să mă gândesc mai bine, putem să mergem la el după întâlnirea pe vânzări..."

Mary: "Deci, mai rămân stenografierea de rutină şi dactilografierea - cum crezi că vor face faţă fetele tale?"

Janet: "Voi mai analiza situaţia şi voi rezolva priorităţile. Vom face tot ce putem."

Mary: "Anunţă-mă dacă mai întâmpini dificultăţi după ce ai analizat priorităţile şi vom putea hotărî ce să facem. În regulă? Anunţă-mă dacă îşi mai ia sau nu liber Betty după-amiază".

Janet: "Voi discuta cu ea ca să-i arăt cât de disperată e situaţia pentru după-amiază - poate că dacă va şti cum stau lucrurile..."

Mary ar fi putut atât de uşor să-i rezolve problemele lui Janet, luându-i-le astfel de pe cap. Însă în felul arătat mai sus, Janet şi-a examinat cu adevărat propriile probleme şi ceea ce este mai important a rezolvat singură. Instruirea presupune timp consumat, dar are avantajul că ea dezvoltă individul şi îl orientează spre decizia care trebuie luată. Mulţi supervizori întâmpină dificultăţi în a permite altora să ia hotărîri. Rămâneţi în umbră, dar nu acţionaţi imediat - îngăduiţi ca personalul dvs. să o facă. Avertizaţi-i în privinţa oricărui obstacol pe care-l detectaţi; încurajaţi-i să rezolve lucrurile singuri şi apoi să-şi discute ideile cu dvs. În acest fel ei *învaţă şi se remarcă în slujba lor*; în discuţiile cu ei, aflaţi cât de bine sunt instruiţi; aceasta vă oferă ocazia ideală de a umple golurile din cunoştinţele lor. (Vezi "Delegarea", capitolul 8).

Exerciţiul 6.6.

Folosiţi instruirea în activitatea dvs.? Care sunt etapele unei instruiri? În ce fel beneficiază personalul de pe urma instruirii? (Zece minute).

---

4. Consilierea. Supervizorii sunt adesea văzuţi de către angajaţii lor ca fiind persoanele care au răspunsul la toate problemele. Acesta este un alt exemplu al efectului de halou. "Supervizorul meu este un tip grozav - el va şti ce este de făcut..." Ca o consecinţă a acestui lucru, sunteţi deseori implicat în interviuri de consiliere în care vi se cere sfatul sau părerea. Acest aspect al muncii unui supervizor poate să aibă efecte asupra altor domenii din munca lui. El stimulează motivaţia individuală, ajută la construirea şi coeziunea echipei şi îmbunătăţeşte calitatea muncii, creează o atmosferă în care oamenii sunt pregătiţi să ceară şi să primească sfaturi.

Amintiţi-vă problemele din capitolul 4 legate de ascultare: ascultaţi atent informaţiile şi mesajele primite. Este surprinzător cât de prost ne descurcăm în această direcţie - ascultarea. Dacă veţi asculta cu atenţie, veţi ajunge în mod frecvent să depistaţi cauzele multor probleme aparente şi să pătrundeţi

în profunzimea lor. De multe ori însuşi faptul că ascultaţi o persoană este de ajuns pentru a o ajuta să-şi rezolve problemele.

În cazurile în care vi se cere sfatul în domenii care nu aparţin cunoştinţelor şi experienţei dvs., să nu vă fie frică să recunoaşteţi că nu sunteţi competent. Puteţi descoperi locurile de unde se pot obţine informaţii; transmiteţi problema mai departe expertului în domeniu, fără să distrugeţi relaţia care tocmai s-a întemeiat. Problemele legate de căsătorie şi viaţa de familie vor fi destul de frecvent întâlnite. Fiţi conştient de încrederea care v-o acordă alţii şi verificaţi întotdeauna cât de confidenţială este informaţia. Construiţi o atmosferă în care angajaţii dvs. să poată discuta problemele lor, ştiind că nu veţi bârfi sau nu le veţi înşela încrederea. Totuşi, aveţi grijă să nu vă asumaţi problemele lor; ei trebuie întotdeauna să rămână deţinătorii propriilor soluţii.

Temă

Unul dintre angajaţii dvs. a devenit în ultimul timp deprimat, iritabil şi lent în muncă. Cum aţi proceda:

- ❒ i-aţi întreba direct ce este în neregulă şi dacă puteţi să-l ajutaţi cu ceva;
- ❒ aţi întreba colegii lui?

(Două minute)

Atunci când este posibil ar trebui să vă adresaţi direct persoanei în cauză; numai dacă aceasta nu reuşeşte şi consecinţele comportamentului acestei persoane sunt grave, ar trebui să intraţi în legătură cu alţii pentru a încerca să descoperiţi cauza. Multor oameni le displace să se vorbească despre ei în absenţa lor. Deseori imaginea reală este mascată şi distorsionată de interpretarea altora, care poate nu cunosc toate detaliile (vezi capitolul 3, despre grupuri).

5. Disciplinarea. Interviul de disciplinare reprezintă una dintre sarcinile cele mai puţin plăcute pe care trebuie să le îndeplinească un supervizor. În această secţiune le vom analiza în contextul comunicării; ulterior, în capitolul 8 vom analiza aspectele lor legale.

Temă

Care este după părerea dvs. obiectivul unui interviu de disciplinare. (Zece minute).

Vă prezentăm câteva indicaţii în acest sens:

- ❒ a-l înfrânge prin cuvinte pe cel care ofensează;
- ❒ a explica politica practicată de companie şi a-l critica pe cel care a adus ofensa;
- ❒ a descoperi ce cauzează problema;
- ❒ a produce o schimbare în comportament;
- ❒ a-l face pe cel care a ofensat să ştie cine e şeful;
- ❒ a face ceea ce spune şeful dvs. că trebuie făcut în aceste cazuri.

Trebuie să aveţi foarte clar în minte motivul pentru care luaţi acest interviu. Scopul dvs. principal ar trebui să fie *producerea schimbării în atitudine* şi apoi

- şi doar apoi - să luaţi vreo măsură necesară. De multe ori aceste două procese sunt inversate, astfel încât directorii îl critică pe cel în cauză şi abia apoi întreabă dacă există vreun motiv care să cauzeze un asemenea comportament!

Iată o procedură model pentru interviuri disciplinare:

1. *Pregătiţi-vă pentru interviu.* Strângeţi date, fapte etc. Amenajaţi-vă un loc astfel încât să nu fiţi deranjat.
2. *Lăsaţi-l pe cel intervievat să-şi expună problema lui.* Ascultaţi informaţiile pe care le aduce. *Hotărîţi dacă acestea vă schimbă imaginea.*
3. *Expuneţi versiunea dvs.*. Argumentaţi implicaţiile echipei şi ale companiei. Indicaţi un cadru fix care să fie relevant. Nu vă adânciţi în detalii care nu sunt necesare, de exemplu:
   "- Aţi întârziat zece minute!"
   "- Nu, doar opt minute..."
4. *Identificaţi cauza problemei.* Nu confundaţi simptomele cu reclamaţiile.
5. *Lucraţi în grup în vederea unei soluţii.*
6. *Fiţi de acord cu soluţia.*
7. *Păstraţi un dosar cu informaţii relevante.* Dacă înregistraţi informaţii în timpul interviului, specificaţi acest lucru celui intervievat.
8. Stabiliţi *următorul interviu* dacă e necesar.

Dacă la orice nivel discuţia devine prea tensionată, pentru a deveni raţională, este indicată o pauză sau o amânare a interviului până vă calmaţi. Asta v-ar putea face penibil sau să-l împiedicaţi pe cel intervievat să spună ceva nedorit.

6. Interviuri terminale. Într-o organizaţie sănătoasă trebuie să existe un flux continuu de angajaţi. Pentru a avea un beneficiu o dată cu plecarea unui angajat, ar trebui să aflaţi părerile lui despre organizaţie printr-un interviu final. Aceste interviuri pot da informaţii de valoare pe care angajaţii rămaşi nu s-ar gândi să le releve.

Ar fi oare în avantajul dvs. să ştiţi motivul real pentru care cineva părăseşte compania? Aţi putea beneficia de pe urma părerii unui muncitor în legătură cu siguranţa, supervizarea, proiecte de promovare, metodele de lucru etc? Ar trebui să încercaţi să aflaţi ce l-ar putea face pe muncitor să rămână?

Interviul final este un mod formal prin care se sfârşeşte o asociere profesională, iar prin informaţia obţinută de la el aţi beneficia ca supervizor, ar fi utilă echipei şi de fapt companiei ca întreg.

Temă

Listaţi întrebările pe care le-aţi pune într-un interviu final, luat unui angajat în vârstă de patruzeci şi cinci de ani, care a lucrat timp de zece ani în firma dvs. (Zece minute)

În zece ani de serviciu aţi putea învăţa multe. Întrebările dvs. ar putea include:

- ❒ De ce plecaţi?
- ❒ Veţi face o altă meserie?
- ❒ Ce v-a plăcut/displăcut lucrând aici?
- ❒ Ce schimbări aţi fi dorit să se facă?
- ❒ Unde mergeţi să vă angajaţi şi de ce?

6.5. Aplicaţii ale comunicării scrise

Scrierea raportului

Scrierea unui raport este mult mai pretenţioasă decât toate lucrările scrise. Dacă puteţi face acest lucru vă puteţi descurca mai uşor cu oricare dintre celelalte aplicaţii pe care le folosiţi ca supervizor. Un raport este un document care înregistrează fapte şi opinii, observaţii, calcule, concluzii şi poate conţine şi o recomandare.

Obiectivul. Înainte de a scrie un raport trebuie să fiţi cât se poate de sigur la ce serveşte, DE CE scrieţi raportul. (Cu alte cuvinte *ce obiectiv* urmăriţi?) Ce vreţi *să se întâmple* odată ce raportul este citit?

Temă
De ce scrieţi acest raport?
Notaţi pe scurt motivele (Cinci minute)

Puteţi să scrieţi un mare număr de motive:

- ❒ pentru că *trebuie*;
- ❒ pentru că *vreau;*
- ❒ pentru că vreau *să îmbunătăţesc* un aspect al muncii mele şi raportul ar putea face acest lucru posibil;
- ❒ pentru că va furniza *dovezi;*
  - ❍ permite o *comparaţie;*
  - ❍ analiza *fapte;*
  - ❍ strânge *păreri;*
  - ❍ oferi *soluţii;*
  - ❍ înregistra ce *se întâmplă de fapt.*

Credeţi că al treilea exemplu de mai sus este mai bun decât celelalte două pentru scrierea unui raport? Dacă răspunsul este da, atunci întrebaţi-vă *de ce*? Ar trebui să ajungeţi la concluzia că veţi fi mai bine motivat să scrieţi un raport dacă doriţi să obţineţi o schimbare, o îmbunătăţire sau probabil chiar o anulare. Dacă sunteţi bine motivat, rezultatul va fi peste aşteptări. Pentru a face un raport bun trebuie să vă decideţi *cine poate pune lucrurile în mişcare cel mai bine* şi cum trebuie să i se adreseze.

Destinatarul. Toate rapoartele sunt adresate unui destinatar (sau destinatari) şi de aceea trebuie scrise astfel încât *impactul lor să fie maxim.* Dacă destinatarul este un expert nu trebuie să intraţi în detaliile pe care un

cititor mai puţin experimentat le-ar solicita. Dacă există destinatari cu niveluri de experienţă şi cunoştinţe diferite, va trebui să-l scrieţi astfel încât să fie înţeles de toţi cititorii - acest lucru este cu mult mai dificil, pentru că ceea ce includeţi şi modul în care îl veţi redacta va influenţa înţelegerea, în consecinţă acceptarea şi implementarea.

Motive pentru scrierea rapoartelor:

Rapoartele sunt scrise din motive diferite, de exemplu:

- pentru *a înregistra* - rapoartele unor accidente, performanţele unor utilaje;
- pentru *a informa* - rapoartele unor accidente, rapoarte de dezvoltare, progres;
- pentru *a furniza dovezi* pe baza cărora se pot lua hotărîri - rapoartele unor accidente, rapoarte de testare;
- pentru *a convinge* - rapoartele unor accidente, privind performanţele utilajelor pentru a încuraja înlocuirea lor.

Temă

Explicaţi de ce apar "rapoartele unor accidente" de patru ori pe lista de mai sus. (Cinci minute).

Rapoartele au multe utilizări. Să trasăm calea pe care o are de străbătut un raport cu privire la accidente:

1. Un raport despre accidente este deseori făcut imediat după ce a avut loc accidentul. Aceasta ar fi *o înregistrare.*
2. O copie a acestuia ar putea fi trimisă unui alt departament, unei autorităţi superioare sau unei companii de asigurări. Scopul ar putea fi de a-i *informa* despre accident.
3. Dacă ar exista un proces sau o anchetă privind siguranţa, atunci acest raport ar putea fi folosit ca *dovadă* a acestui fapt.
4. Acest raport ar putea fi de asemenea folosit pentru *a convinge* pe cineva să ia măsuri.

Tipuri de rapoarte. Rapoartele ca şi întâlnirile pot fi formale sau informale. Alegerea acestor tipuri va fi deseori dominată de subiect, de utilitatea pe care o poate aduce şi de cititorul căruia i se adresează. Unele organizaţii insistă asupra raportului formal în orice circumstanţă, altele lasă alegerea raportului unei persoane abilitate.

Dacă aveţi vreo îndoială, folosiţi tipul de raport pe care-l consideraţi potrivit obiectivelor dvs.; rapoartele care pleacă din secţia dvs. şi sunt folosite de alţii ar trebui bătute la maşină. Toate rapoartele ar trebui bine sistematizate şi prezentate într-un mod clar.

Rapoartele formale. Rapoartele formale urmează de obicei structura pusă în evidenţă mai jos.Vom prezenta un exemplu foarte scurt despre ceea ce trebuie să conţină un raport.

- **Titlul.** Titlul ar trebui să fie clar formulat şi să reflecte cuprinsul raportului.

Exemplu:
"Parcarea maşinii" este un titlu ambiguu, dacă raportul se referă în parte la o maşină şi problemele de supraaglomeraţie. Un titlu mai bun ar fi "utilizarea parcării Bridge-Lane".

○ **Termenii de referinţă.** Aceştia trebuie să afirme exact ceea ce s-a cerut, cine este autorul şi cine a cerut sau a autorizat raportul. Termenii trebuie aranjaţi într-un *stil formal,* citând instrucţiuni, nume şi titluri.

Exemplu:
- Am fost delegat de comitetul executiv să:
1. examinez aranjamentele de parcare actuale la Bridge Lane;
2. evaluez locuri-alternativă dacă este necesar;
3. propun soluţii din partea lui S. Bleggs, Manager-servicii.

○ **Conţinutul pe scurt.** Această secţiune ar putea fi necesară pentru rapoartele complexe, lungi şi oferă cititorului *o scurtă prezentare a raportului.*

○ **Cuprinsul.** Chiar şi un raport scurt ar trebui să aibă o listă a titlurilor principale şi a subtitlurilor , unde pot fi găsite (de exemplu: pagină/ paragraf/ nume). Acestea pot fi la începutul sau la sfârşitul raportului.

○ **Introducerea.** Această secţiune *creează scena de desfăşurare a raportului* şi explică necesitatea acestuia, deseori identificând problema pe care raportul ar trebui să o rezolve. Ea poate include un scurt cadru istoric, definirea termenilor, descrierea necesităţilor investigaţiei etc. şi poate de asemenea să arate de ce v-aţi hotărît asupra unei proceduri anume.

○ **Procedura sau investigarea.** Aceasta ar trebui să evidenţieze cum a fost conceput raportul, metodele folosite, localizări, date şi oamenii implicaţi. Procedurile vor prezenta cititorului, cum, unde şi cine *a strâns materialul* pentru raport.

Exemplu:
"Parcarea Bridge Lane a fost observată la intervale de timp alese întâmplător, patru săptămâni lucrătoare. Informaţiile au fost înregistrate. Personalul secţiei (16), ales la întâmplare, a fost intervievat şi comentariile lor notate. Informaţia a fost analizată şi listată. Următoarele locuri au fost examinate ca alternative posibile pentru utilizare: Cannon Close şi George Street".

○ **Realizările.** Listele de fapte şi sursele lor sunt înregistrate în această etapă într-o ordine logică, consecutivă sau în modul cel mai potrivit. *Nu este lansată nici o opţiune.* Această etapă va conţine programe de date, analize, date, momente, cifre etc. şi reprezintă CORPUL principal al raportului care conţine DOVEZI şi ARGUMENTE. Deoarece veţi avea în mod inevitabil mai multă informaţie decât este necesar, selectaţi cu atenţie materialul pe care îl includeţi în REANALIZĂRILE dvs. Aveţi grijă să îl PREZENTAŢI în cel mai bun mod posibil, pentru a maximaliza impactul lui asupra cititorului. Folosiţi cuvinte cheie, sublinieri, LITERE MARI şi alte metode de a propulsa mesajul.

○ **Analize şi concluzii.** Realizările sunt analizate şi opţiunile confirmate. Argumentele sunt evidenţiate şi se trag *concluziile* din analiza realizărilor. Aveţi mare grijă să fiţi analitic! Folosiţi dovezile găsite şi demonstraţi cazul. Nu trageţi concluzii din nimic. Concluziile trebuie să decurgă din ceea ce s-a realizat şi să derive în mod valid.

Exemplu:
"Ca rezultat al descoperirilor mele am ajuns la următoarele concluzii:
1. parcarea Bridge Lane este în mod frecvent aglomerată;
2. această problemă va dura până în ianuarie 1989;
3. o parcare adecvată este disponibilă în George Street."

❍ **Recomandări** (Dacă sunt cerute de termenii de referinţă). Pasul logic după tragerea unei concluzii este folosirea recomandărilor.

Exemplu:
"Pentru concluzia mea pot să recomand:
1. începerea negocierilor pentru rezervarea a 25 de spaţii în parcarea George Street, pentru personalul din sala de lucru B;
2. până când vor fi disponibile spaţii de parcare adiţionale, să suportăm financiar transportul personalului din Bellview Estate;
3. să fie informat întregul personal cu privire la decizia dv. cât mai curând posibil.

Semnat *J. Bloggs, Manager-servicii.*"

❍ **Rangul semnăturii şi data.** Acestea închid raportul într-un mod ordonat astfel încât autorul să fie identificat şi pregătit în virtutea semnăturii să fie *responsabil de raport.*

❍ **Apendixul.** Adeseori conţine mostre de date, material suplimentar, calcule, diagrame şi dovezi de susţinere care pot fi cerute şi trebuie să se facă referinţă la ele în corpul raportului. El include doar detalii necesare. Nu aglomeraţi raportul cu banalităţi!

Rapoartele informale Rapoartele informale ar putea urma aceeaşi structură, de la titlu la etapele subliniate mai sus, dar folosind un stil mai puţin formal. Dacă un raport este clar, concis, bine argumentat, are dovezi suficiente şi este bine prezentat *ar trebui* să obţină rezultatul dorit, chiar dacă nu urmează în totalitate structura explicată în detaliu anterior.

Dacă aţi exersat scrierea unui raport scris vă va fi foarte util să verificaţi dacă aţi înţeles acest proces important de comunicare.

Temă

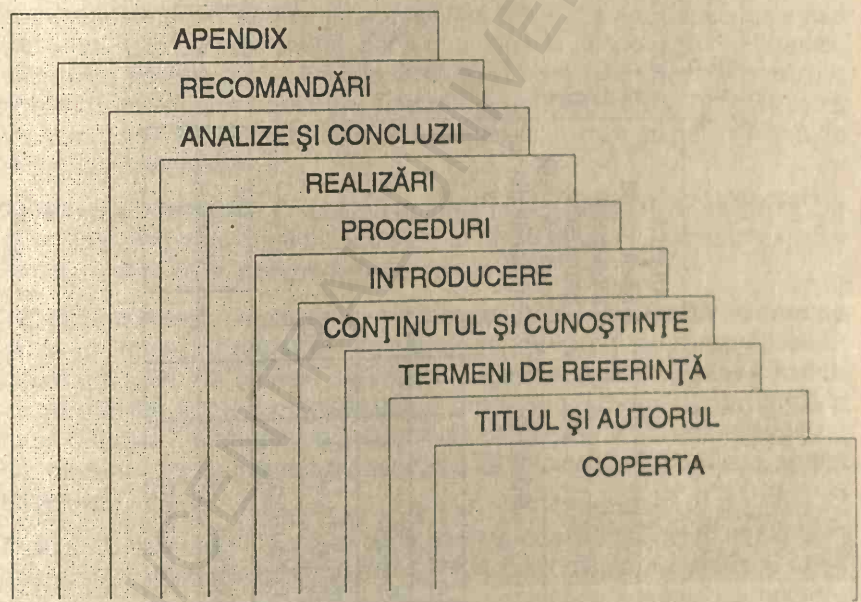
Schiţaţi repede structura propusă a unui raport formal evidenţiat mai sus şi încercaţi să stabiliţi scopul fiecărei etape: de exemplu, titlul - spune cititorului la ce să se aştepte (Cinci minute).

Sugestii pentru scrierea raportului

- ❒ Raportul trebuie să fie *uşor de citit,* cu mărimi diferite ale paragrafelor, folosind subtitluri şi divizând bucăţi de text cu programe sau liste.
- ❒ Acolo unde este posibil *exemplificaţi descoperirile* - de exemplu: "de şase ori (7,9,12 ianuarire şi 3,5,7 februarie)" este mult mai eficient decât să spui pur şi simplu "de multe ori s-a întâmplat".
- ❒ Faceţi referiri la pagini, paragrafe şi apendix ori de câte ori este necesar.
- ❒ O *pagină de cuprins* este necesară atât pentru dvs. cât şi pentru cititor. Introduceţi una în raportul dvs. De asemenea, câteodată este bine să oferiţi mai multe referinţe.

- Nu exageraţi cu numerotarea paragrafelor. Faceţi *referinţe asupra anumitor detalii.*
- *Furnizaţi dovezi* ori de câte ori este necesar.
- Dacă citaţi declaraţiile altora, menţionaţi autorul, *sursa informaţiei,* orice informaţie suplimentară pe care aţi primit-o.
- *Planificaţi şi organizaţi* materialul înainte de a începe să scrieţi. Începeţi o pagină nouă pentru fiecare secţiune a raportului. Notaţi pe fiecare pagină titlul şi conţinutul. Verificaţi cursivitatea şi numerotarea paginilor. Dacă nu aveţi nevoie de prea multe dovezi, eliminaţi din ele fără a fragmenta raportul! Este mult mai uşor să o faceţi în această etapă decât atunci când raportul este finalizat!
- Să aveţi mereu în vedere *impactul lui asupra angajaţilor sau superiorilor, eficacitatea* raportului şi *cheltuielile* pentru a implementa recomandările dvs.

Figura 6.1. Formatul şi conţinutul unui raport sub formă de diagramă.



Trebuie să fie deja clară structura unui raport şi rostul fiecărei etape.

- *Termenii de referinţă* indică ce ar trebui să faceţi.
- *Procedura* va dicta descoperirile - calitatea şi validitatea lor.
- *Analiza* acestora va fi ajutată de prezentarea făcută de dvs. şi va duce la *o concluzie* logică.
- Aceasta trebuie susţinută prin *dovezi,* pentru a conduce în mod natural la *o recomandare* care se leagă de termenii de referinţă (vezi fig. 6.2.)

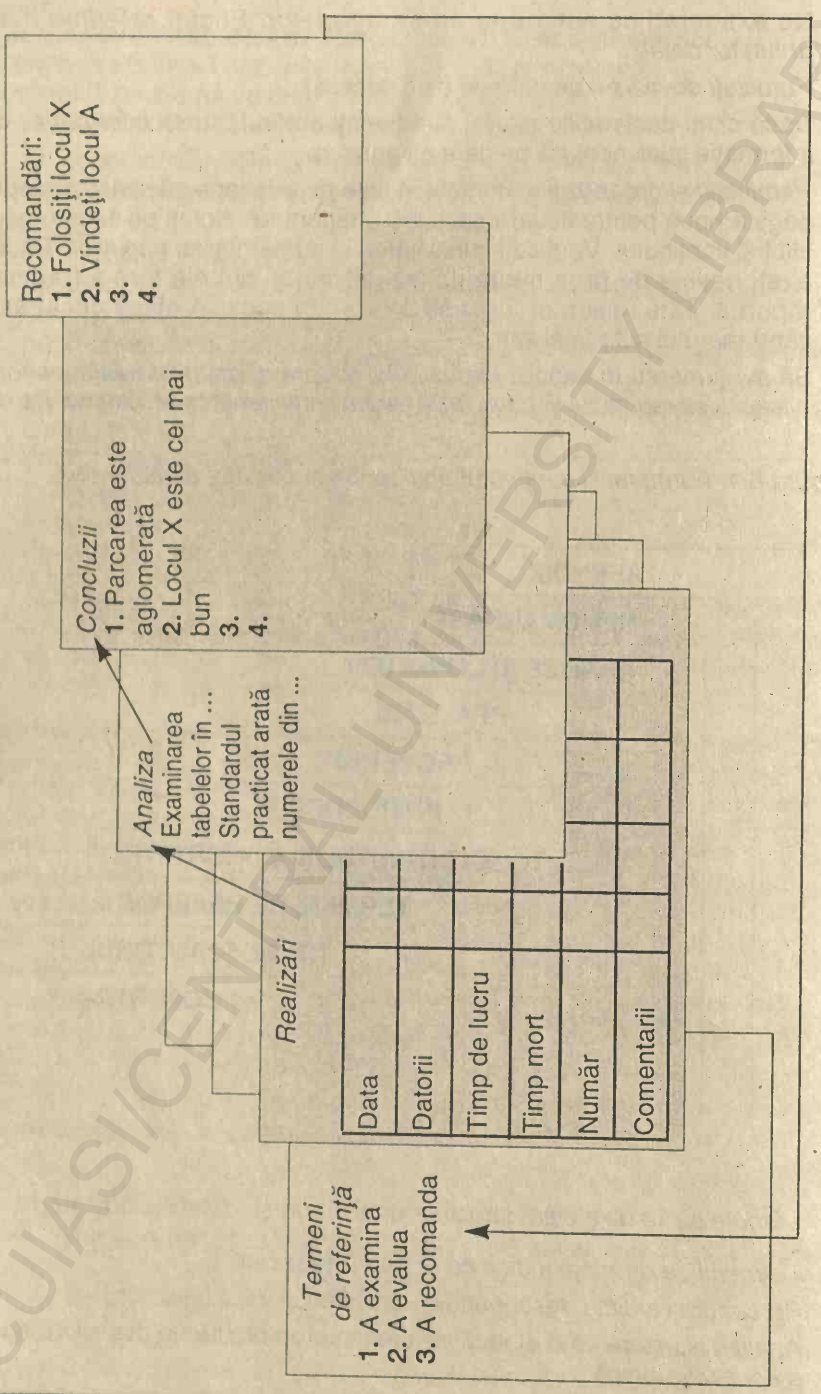


Fig. 6.2. Etapele scrierii raportului

În cele din urmă puneţi-vă întrebarea: *Acest raport va conduce la realizarea lucrurilor pe care doriţi să fie realizate?* Obiectivele iniţiale au fost împlinite?

Reţineţi:

1. *calitatea* este mult mai importantă decât *cantitatea*;
2. un raport bine prezentat are mai multe şanse să fie citit decât unul dezordonat;
3. *tabelele*, graficele, fotografiile etc. fac mai uşoară înţelegerea unui raport.

6.6. Tehnologia informaţiei

În zilele noastre, mai mult ca niciodată, se află la dispoziţia supervizorului o gamă mai mare de informaţii. Calitatea deciziilor pe care le luăm asigură *calitatea datelor sau informaţiilor folosite.*

Tehnologia informaţiei a fost revoluţionată în ultimii ani. Există informaţie de prim rang care este imediat disponibilă celor care iau decizii prin reţeaua mass-mediei:

- **Pagere:** Acestea se constituie într-o formă diferită în funcţie de gradul de complexitate, începând cu un aparat care "ţiuie", pentru a face cunoscut destinatarului că este căutat, până la un aparat mic, mult mai complex, care înregistrează numărul de telefon de care aveţi nevoie pentru a contacta persoana dorită şi ajungând la ustensile care înregistrează mesaje, care completează data primirii mesajului, care au posibilitatea de a copia, memora etc.

- **Telefoane portabile:** O dată cu apariţia telefonului fără fir există acum posibilitatea pentru supervizor de a fi în legătură cu evenimente care se desfăşoară în zone extrem de îndepărtate.

- **Telefoane robot:** De multe ori am fost conectaţi la un număr la care se aude un mesaj înregistrat, invitându-vă să vorbiţi după ce aţi auzit semnalul... Poate că este şi enervant, dar cu siguranţă este eficient. Avantajul de a muta pe telefonul robot în timp ce noi ne continuăm munca fără a fi întrerupţi, având facilităţi de transfer a conversaţiei pe un alt telefon, este completat de avantajul că altcineva răspunde la apelul telefonic.

- **Fax-ul:** Aceste maşini au avut după părerea noastră cel mai mare impact asupra transmiterii informaţiei. Acte, instrucţiuni, diagrame, aproape orice mesaj scris poate fi transmis rapid destinatarilor cu aceeaşi uşurinţă cu care daţi un telefon. Folosiţi Fax-ul în activitatea dvs.?

6.7. Utilizările în practică ale calculatoarelor

Supervizorii folosesc astăzi computere sau produsele computerizate extrem de mult; sunt aproape indispensabile activităţilor. Mulţi dintre ei au propriile lor computere conectate la reţea şi prin ele întreţin legătura cu ceilalţi din organizaţie (cu alţii dacă sunt "introduşi în reţea" sau interactiv). Majoritatea persoanelor au astfel acces la programe, cum ar fi cele de tehnoredactare, baze de date şi procesoare de texte, adecvate activităţii unui supervizor.

Facilitățile V.D.U.

Atunci când este vorba de computere, V.D.U.-rile (unităţile vizuale de expunere) ne dau posibilitatea de a vedea ceea ce este inserat în computer. Aceste expuneri pot să fie sub formă de texte scrise, calcule sau diagrame.

Introducerea datelor

Există numeroase căi de a introduce date în computere:

Tastatura: Aceasta arată ca o maşină de scris, dar poate fi puţin mai complexă în operare şi reprezintă probabil calea cea mai obişnuită de "a vorbi" unui computer.

Scanerele portabile: Acestea sunt "baghetele magice" care citesc codurile (înscrise pe produse înainte de vânzare) şi alte informaţii codificate.

Imprimantele: Dirijate de computere, imprimantele pot fi folosite pentru a reproduce memorii, înregistrări, scrisori, diagrame, calcule sau grafice.

Computerele pot fi interconectate la alte computere pentru a reda mai departe sau a strânge informaţii. Maşinile şi procesele pot fi controlate de către computere până la anumite standarde predeterminate.

Mulţi oameni se îndoiesc de computere pentru că nu sunt familiarizaţi cu ele, nu au încredere în ele şi nu le înţeleg. În curând computerele vor fi acceptate ca un instrument indispensabil care trebuie folosit pentru a ne îmbunătăţi eficienţa în viaţa de zi cu zi.

Utilizările viitoare ale computerelor

Imaginaţi-vă o unitate vizuală de expunere, o imprimantă şi un computer conectat la o reţea în locul fiecărui telefon din compania dvs.. Toate aceste "centre de comunicare" ar fi conectate la un computer care să aibă acces la toate informaţiile necesare pentru a vă conduce compania. În orice moment aţi putea întreba computerul şi aţi putea avea *disponibilităţile imediate* ale *tuturor* resurselor din companie.

Luarea deciziilor. Datorită puterii şi rapidităţii computerelor aţi putea să finalizaţi pe loc cele mai complexe procese - de exemplu, compararea mai multor soluţii pentru o problemă dată ar putea fi examinată prin intermediul variabilelor de timp, cost şi resurse. Aţi putea selecta *soluţia ideală* şi computerul v-ar transforma decizia în acţiune. Materialele, maşinile şi muncitorii ar fi repartizaţi, persoanele potrivite ar fi informate şi înregistrările ar fi făcute la zi.

Planificarea, organizarea şi controlul. În capitolul 4 am examinat aceste funcţii de supervizare fundamentale şi am analizat etapa de control ca fiind un sistem cu intrări, ieşiri şi conexiuni inverse.

Dacă pentru toate aceste trei funcţii computerul are reguli matematice care să domine interdependenţa lor, s-ar putea calcula rapid şi compara o varietate de combinaţii a informaţiilor pentru a se identifica *soluţia ideală* la orice problemă dată. Acest lucru nu este posibil, folosindu-se actualele sisteme manuale, din cauza timpului necesar calculelor.

Producţiile rezultate în urma planificării ar fi input-urile pentru organizare şi toate informaţiile noi despre procese ar fi inserate în sistemul de control care ar furniza informaţia pentru a controla procesul automat. Aceste trei

proceduri ar deveni o funcţie de rutină după ce toate datele au fost disponibile pentru computer.

Comunicarea. La locul dvs. de muncă pot fi localizate centre de comunicare interconectate, care sunt legate în exterior la alte computere, aparţinând celor care vă aprovizionează, ale băncilor şi companiilor de transport.

Ca urmare a faptului că aceste centre pot redacta scrisori, memorii şi diagrame, aveţi posibilitatea să trimiteţi şi să primiţi informaţii de la oricine din interiorul sau exteriorul companiei. Computerele ar "vorbi" unele cu altele, ar lua decizii în interesul dvs. şi v-ar raporta totul. Scrisori, memorii, anunţuri şi instrucţiuni ar fi produse şi redate pe computerul conectat la reţeaua destinatarului.

Buletine de ştiri. Acestea ar fi înlocuite de centrele de comunicare, pe care oricine le-ar putea consulta şi din care ar putea extrage date de ultimă oră sau date înregistrate cu mult timp în urmă.

Selectarea. Dacă informaţiile relevante au fost deja stocate în computer, cerinţele specifice oricărei slujbe pot deveni disponibile. În cazul în care candidaţii pentru o meserie şi-ar înregistra datele personale pe un formular din computer, interviul de selecţie - aşa cum îl cunoaştem noi - ar deveni demodat. Datele candidaţilor ar putea fi verificate prin prisma cerinţei pentru slujbă şi decizia ar fi luată pe loc.

Instruirea. Instruirea este o altă zonă în care computerul ar putea fi folositor. Cel instruit ar putea fi monitorizat pe computer în timp ce realizează o activitate, înregistrându-şi nivelul capacităţilor. Computerul ar hotărî apoi ce tip de instruire se impune şi modul cel mai bun în care s-ar putea îndeplini acest lucru pentru fiecare dintre capacităţile necesare ale celui interesat. În timpul instruirii, care s-ar realiza pe un simulator, discipolul ar putea folosi documente de învăţare cu ajutorul computerului şi ar putea fi adus la standardul dorit , într-o manieră eficientă şi rapidă.

Temă

Examinaţi un buletin de ştiri la locul de muncă.

1. Ce ar trebui expus în mod obişnuit?
2. În ce fel puteţi oferi informaţia care nu este expusă şi de care cineva ar putea oricând avea nevoie?

(Zece minute)

---

1. Răspunsul dvs. va depinde de scopul buletinului special pe care l-aţi ales şi de munca dvs.
2. Trebuie să vă gândiţi la nevoile cititorului atunci când aţi hotărît ce se cere în mod obişnuit. Aceasta vă va duce la identificarea a ceea ce este sau nu necesar să fie expus, înainte de a vă hotărî cum să păstraţi informaţiile respective. Aţi putea să păstraţi toate informaţiile în eventualitatea că ar fi cerute? Cât de mare ar fi spaţiul de care aveţi nevoie?

Dacă am păstra toate datele de care ar putea avea nevoie cineva, ar trebui să îndeplinim următoarele cerinţe:

- ❒ Spaţiu pentru a înmagazina datele;

- Un sistem de înmagazinare, îndosariere, loc şi baze moderne de stocare;
- Timp suficient pentru a găsi datele, pentru a le extrage şi a le reaşeza în locul potrivit.

Aţi întâmpina dificultăţi în satisfacerea acestor cerinţe cu un sistem manual? Computerul ar trata-o ca pe o sarcină de rutină şi s-ar ocupa imediat de o cercetare.

După ce am aruncat această privire în viitor, lăsăm în seama dvs. să luaţi în consideraţie implicaţiile pozitive ale computerelor în vieţile oamenilor.

6.8. Rezumat: Comunicarea în acţiune

În acest capitol am analizat aplicaţiile comunicării, varietatea tipurilor şi sistemelor folosite. Am examinat procesul instruirii, procesul organizării întâlnirilor şi interviurilor eficiente şi modul în care să scrieţi un raport. În cele din urmă, am analizat computerele, o formă modernă de comunicare, care ne vor permite în curând să avem mai mult timp pentru a ne concentra asupra adevăratelor probleme ale supervizării oamenilor. Până se va întâmpla acest lucru va trebui să vă bazaţi pe tehnicile puse la dispoziţie şi să le folosiţi la maximum.

Capitolul 7 va analiza tehnicile pe care va trebui să le folosiţi până când computerele vor juca toate rolurile pe care le-am prezentat anterior.

Agenda de lucru

CORHAM WIND & WATERSAIL

Către: DW
TC
KH
MLS
JMH
etc

Data: 8.10.199-
Ora: 10,30 a.m.
Locul: Sala de consiliu

Întâlnirea de planificare pe şase luni

AGENDA

1. Observaţii din ultima întâlnire
2. Probleme ridicate pe baza observaţiilor
3. Prognoza de vânzări
4. Producţia pentru perioada următoare
5. Piaţa de desfacere
6. Alte afaceri

J. Seeley
M.D.

După ce aţi terminat de completat activitatea propusă, comparaţi această agendă cu agenda modificată mai jos. Observaţi aceste îmbunătăţiri:

- ❒ Iniţialele şi departamentele. Ken Porter, noul venit;
- ❒ Durata întâlnirii;
- ❒ Mai multe detalii pentru a permite membrilor să se pregătească;
- ❒ Structura logică a subiectelor;
- ❒ (JMH) este avertizat că s-ar putea să aibă nevoie de cifre pentru prognoza vânzărilor.

CORHAM WIND & WATERSAIL

Pentru: DW (marketing)
TC (vânzări).
KH (producţie)
MLS (distribuţie)
JMH (finanţe)
CB (producţie)
FR (cost)
Ken Porter (computere)

Data: 8.10.199-

Durata: 10,30-13.30
Localizarea: Sala de consiliu

O întâlnire de planificare pe şase luni

AGENDA DE LUCRU MODIFICATĂ

1. Procesul-verbal al ultimei întâlniri
2. Probleme ridicate în procesul-verbal:
   a) Scrisoare din America: Poziţia noastră faţă de reducerea preţurilor pentru planşa de surfing;
   b) Investigaţia în întârzierilor survenite la aprovizionare DW, raportul.
   c) Noutăţi:
      i. Comenzi noi;
      ii. Patente aprobate;
      iii. Analiza vânzărilor.
3. Prognoza vânzărilor. KH doreşte să înlocuiască LM 70-rile cu G84-rile (JMH)
4. Distribuţia:
   Problemele MLS şi contractele existente
   Opţiuni care trebuie luate în consideraţie
5. Piaţa:
   TC trebuie să explice rezultatele anchetei sale după călătoria făcută în Marea Britanie şi pe continent.
6. Planificarea vânzărilor:
   Prognoza vânzărilor pentru perioada ianuarie-iulie.
   TC trebuie să prezinte pe scurt strategia de marketing.
   KH trebuie să furnizeze datele privitoare la capacitatea existentă.
   Discuţii
7. Producţie: ianuarie-iulie
   Se va stabili producţia pe baza previziunilor din vânzări.
8. Alte afaceri:
   Parcarea maşinilor

J. Seeley
M.D.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

7. Tehnici de supervizare

Sarcina supervizorului este de a organiza şi controla eficient activitatea în organizaţia, secţia, grupul etc. lui. Capitolul 4 tratează acest aspect al muncii de supervizare în detaliu şi reflectă necesitatea unor tehnici care pot fi de ajutor. Acest capitol analizează cel mai frecvente tehnici utilizate şi oferă posibilităţi de exersare şi ghidare în aplicarea acestora în propria dvs. muncă.

Un aspect al acestui capitol este importanţa explicării tehnicilor şi rolul lor în orice loc de muncă. Noi am limitat abordarea noastră la acelea care pot fi utilizate în munca de zi cu zi a supervizorilor şi nu am inclus nici una dintre cele care sunt folosite doar de specialişti. Majoritatea tehnicilor implică folosirea numerelor, începând prin abordarea informaţiei numerice simple. Dacă vă descurcaţi în privinţa mânuirii numerelor puteţi omite prima secţiune a capitolului, însă, este recomandabil să vă autoverificaţi pentru a fi siguri.

Capitolul acoperă pe scurt următoarele probleme:

- ❒ Folosirea informaţiei;
- ❒ Tehnicile de analiză a muncii;
- ❒ Metodele de planificare.

7.1. Folosirea informaţiei

Deoarece computerele se integrează tot mai mult în activităţile de afaceri,de fapt în orice activitate profesională, supervizorii ar trebui să ştie câte ceva despre cum este procesată informaţia şi să înţeleagă limbajul cifrelor. Directorii vorbesc în termeni de creşteri de procentaj, rate de creştere, limitele cheltuielilor etc. Din acest motiv şi pentru că unele tehnici implică folosirea numerelor, începem această secţiune prin a oglindi anumite metode de calcul sigure cu care toţi spervizorii ar trebui să fie familiarizaţi. Nu ar trebui să vă fie teamă să folosiţi limbajul cifrelor. (Ceea ce i s-a întâmplat lui Tom Stranks este un exemplu tipic.)

Temă

Tom Stranks a fost chemat în biroul directorului său pentru a discuta despre conducerea secţiei.

"- Tom, sunt îngrijorat în privinţa faptului că le dai voie angajaţilor tăi să lucreze atât de mult peste program. Ştii că "bugetul" pe un an este de 2 400 ore în plus şi noi ne aflăm la sfârşitul lunii a cincea şi tu ai depăşit deja norma cu 23%. Poţi răspunde la acest lucru?"

Calculaţi orele peste program care sunt în exces.

Listaţi trei motive care ar putea explica de ce a depăşit Tom "bugetul". (Cinci minute)

Dacă numărul orelor suplimentare anual este de 2 400 ore, bugetul lunar este de 2 400 : 12 = 200 ore pe lună. La sfârşitul lunii a cincea dacă Tom ar fi fost strict în limitele bugetului, secţia lui ar fi lucrat 5 x 200 = 1.000 de ore. Directorul lui spune că a depăşit cu 23%.

23% din 1.000 este (23:100) x 1 000 = 230. Deci secţia a lucrat 230 de ore peste program. Timpul total în plus lucrat de Tom până acum este 1.000 + 230 = 1.230 ore. Iată câteva motive care ar putea explica acest rezultat:

- ❒ munca în secţie este planificată pe trimestre;
- ❒ a existat un volum de muncă mai mare decât s-a avut în vedere atunci când a fost întocmit bugetul;
- ❒ a existat o rată mare de îmbolnăviri, acoperită de timpul de lucru peste program;
- ❒ de la bun început bugetul a fost total nerealist.

Probabil că aţi mai trecut prin situaţii de acest gen în care sunteţi chemat să faceţi o dare de seamă şi trebuie să vă mobilizaţi rapid pentru a putea clarifica problema dată.

Procentajele

Procentajele sunt folosite în anumite aplicaţii ale controlului managerial. Nu trebuie decât să răsfoiţi notele zilnice pentru a le vedea citate în multe referinţe, într-un mod greşit. Dacă informaţia este prezentată cu erori, vă recomandăm să citiţi Darrell Huff, "Cum să minţi cu statisticile" (*How to lie with Statistics* - Penguin Books).

Utilizarea procentajelor are trei forme:

- ❒ o valoare este exprimată ca procentajul unui alt lucru: 55 lire ca procentaj a 375 lire este (55 : 375) x 100 = 14,6%;
- ❒ o creştere în valoare este exprimată ca o creştere de procentaj: preţul creşte de la 48 lire la 53 lire, o creştere de (5: 48) x 100 = 10,4%;
- ❒ o descreştere în valoare este exprimată ca o descreştere în procentaj: vânzările de luna trecută erau de 2 885 lire dar au scăzut la 2 400 lire, o descreştere de (485 : 2 885) x 100 = 16,8%.

Când lucraţi cu procente există trei lucruri simple de care trebuie să ţineţi cont. Le vom discuta împreună şi le vom exersa. Dacă vă este uşor să lucraţi cu procente, atunci renunţaţi la această secţiune, dar nu vă supraestimaţi, încercaţi câteva exerciţii.

Cele trei lucruri pe care trebuie să le aveţi în vedere când lucraţi cu procente sunt:

- *procentul* înseamnă "la sută", deci 23% înseamnă 23 dintr-o sută sau 23:100 ca fracţie;
- *din* înseamnă "înmulţire" deci 23% din 198 este (23:100) x 198 = 45,5;
- *din ce?* este cifra de bază a calculului. Când directorul îi spune lui Tom: "Eşti cu 23 procente peste buget", Tom trebuie să ştie clar care sunt cifrele de buget luate în calcul.

În calculele pe care le faceţi folosiţi un calculator. Estimaţi întotdeauna înainte de a opera cu el rezultatul, ca o verificare.

Exerciţiul 7.1.

1. Aţi fost răsplătit cu o creştere de plată de 5%. Dacă salariul dvs. lunar este acum de 450 lire care va fi noul venit lunar?
2. Cheltuielile de consum din ultima perioadă au fost de 2 850 lire, iar în această perioadă sunt de 3 250 lire, cum se exprimă această creştere în procente?
3. "Acest articol este produs acum pentru un cost de lucru de 3,75 lire. Aceasta reprezintă o creştere de 8% a valorii precedente". Care a fost costul anterior al produsului? (Zece minute).

Fracţii şi proporţii

Acestea sunt deseori folosite la fel de des ca şi procentele. Fracţia (rata) arată relaţia dintre părţile care se adaugă unui întreg. O *proporţie* este măsura unei mărimi, a unei părţi relative din mărimea întregului.

De exemplu, în departamentul lui Tom Stranks există 24 de operatori de care este responsabil. Sunt 20 de bărbaţi şi 4 femei. Deci care este relaţia dintre numărul de angajaţi şi angajate?

Noi spunem că proporţia de bărbaţi la femei este de 20 la 4 sau, după cum se scrie în mod normal: rata de bărbaţi:femei este 20:4 (două puncte: indică o fracţie). De vreme ce fracţia (rata) este simplificată până la numerele cele mai simple, declaraţia finală a acesteia ar fi că rata de bărbaţi la femei este 5:1.

Autoverificare

Din cauza unei modificări în randamentul muncii, patru dintre oamenii lui Tom sunt transferaţi într-un alt departament. Care este rata bărbaţi:femei în departamentul lui acum? (Două minute).

Vor fi 16 bărbaţi la 4 femei, deci rata va fi 16:4 sau simplu 4:1.

Exprimarea acestor cifre ca proporţie - respectiv, măsura mărimii unei părţi relative la mărimea întregului este o altă problemă. Care este proporţia de femei în departamentul lui Tom? Există 4 femei şi cu noul aranjament, întregul departament totalizează 20 de persoane, deci proporţia de femei este 4:20 = 1/5 şi printr-o logică similară, proporţia de bărbaţi din departament este 4/5.

Observaţi că atunci când exprimăm o fracţie arătăm relaţia dintre cele două părţi ale întregului, partea 1 : partea 2, în timp ce proporţiile leagă fiecare parte de întreg, partea 1:întreg şi totul este readus la cifrele cele mai simple cu putinţă.

Exerciţiul 7.2.

1. Dave are o secţie cu 15 angajaţi cu o fracţie (rată) de 3 : 2 de femei şi bărbaţi. Câţi angajaţi supervizează el?
2. Helen supervizează secţia audio şi fotografică dintr-un magazin de desfacere en detail. Vânzările de luna trecută au fost de 4 500 de aparate audio şi 6.000 aparate foto. Care este rata de vânzări de aparate foto la audio? Ce proporţie din vânzările totale este deţinută de cele audio? Cum se exprimă aceasta în procentaj?
3. Contabilul companiei Stewart Wales se izbeşte de problema împărţirii ("porţionării" o numeşte el) cheltuielilor de aprovizionare a cantinei între departamentele X, Y şi Z. Se hotărăşte să o facă proporţional cu numărul de angajaţi din fiecare departament. Costul lunar total al cantinei este de 3.000 lire şi numărul de angajaţi care lucrează în departamente este 50 în departamentul X, 30 în departamentul Y, 79 în departamentul Z.

Ce costuri ar trebui să aloce fiecărui departament când calculează cheltuielile? (Cincisprezece minute).

Mediile

Multe utilizări ale numerelor implică folosirea grupurilor de numere şi pentru a explica acest lucru nu este suficient să lucraţi doar cu procente şi rate. Trebuie să exprimăm *valoarea tipică* care reprezintă în mod adecvat un set de valori. Aceasta este numită medie.

Să luăm ca exemplu cazul unei companii mici, Brackets Ltd, în care angajaţii îi cer directorului o creştere de salarii. Afacerile au fost bune, iar angajaţii cred că ceea ce câştigă este puţin "sub medie". Directorul le răspunde că salariile la Brackets sunt peste cele din localitate, deoarece media de câştiguri în companie este de 516 lire lunar. Oamenii nu pot contesta acest argument, dar simt că ceva este în neregulă cu el. Supervizorul descoperă că pentru oamenii care lucrează în cadrul companiei câştigurile sunt după cum urmează (câştigurile lunare sunt citate în lire) pentru fiecare din cei doisprezece angajaţi: 400, 400, 200, 800, 400, 400, 500, 400, 400, 1500, 400, 400.

Deci, directorul este foarte corect în declaraţia sa. Ceea ce a făcut el a fost să adauge toate numerele, care dau un total de câştiguri pe lună de 6.200 lire şi să le împartă la numărul de angajaţi, având o medie de 6.200 : 12 = 516 lire. Credeţi că aceasta este valoarea cea mai reprezentativă?

Ceea ce ne trebuie cu adevărat este o cifră care să reprezinte cel mai bine grupul de numere, care de fapt sunt câştigurile fiecărei persoane din firmă. Există trei tipuri de "medii" care se folosesc şi pe care trebuie să le distingem:

- *Media aritmetică* - aceasta este cea pe care a folosit-o directorul; este suma tuturor valorilor împărţită la numărul valorilor din set. Aceasta este

metoda folosită cel mai frecvent pentru găsirea valorii reprezentative a unui set de numere.

- *Mediana* - aceasta este valoarea mijlocie a unei serii când este aranjată în ordine crescătoare;
- *Media modală* - aceasta este valoarea care apare cel mai frecvent în setul de valori (numărul cel mai frecvent).

Întorcându-ne la cheltuielile de la Brackets Ltd, putem să soluţionăm cele trei forme diferite ale mediei.

Media aritmetică = (200 + 400 + 400 + 400 + 400 + 400 + 400 + 400 + 400 + 500 + 800 + 1500) : 12 = 516 lire.

Mediana este valoarea mijlocie a seriilor: 200, 400, 400, 400, 400,400, 400, 400, 400, 500, 800, 1500. Deoarece avem două valori mijlocii luăm media, care este 400 lire.

Media modală este valoarea care apare cel mai frecvent = 400 lire.

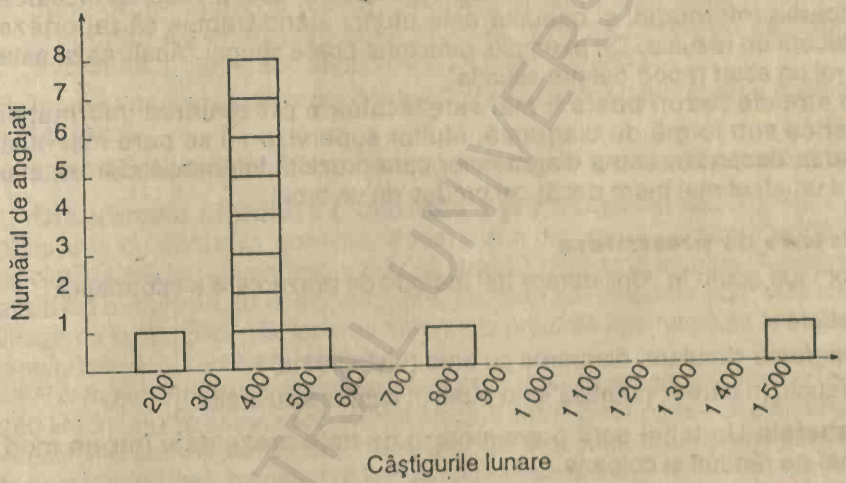


Fig. 7.1. Brackets Ltd: distribuirea câştigurilor

De obicei se foloseşte "media" care se potriveşte cel mai bine situaţiei analizate. În acest caz directorul a inclus salariile celor doi directori (care ridică media), în timp ce un negociator al angajaţilor ar folosi calculul medianei, care reprezintă cel mai bine câştigurile angajaţilor. În general media aritmetică este media folosită cel mai frecvent.

Imaginea este arătată mai clar dacă trasăm grafic numerele ca în figura 7.1.

Exerciţiul 7.3.

Vârstele angajaţilor la Brackets Ltd sunt după cum urmează: 46, 38, 44, 54, 36, 23, 48, 18, 46, 48, 52, 46.

Calculaţi media aritmetică, mediana şi media modală a vârstelor.

Trasaţi o diagramă similară cu cea arătată în figura 7.1. Va trebui să desenaţi o scală care grupează intervalele 5-19, 20-24, 25-29 şi aşa mai departe.

7.2. Prezentarea informației

În fiecare zi suntem cu toții bombardați de informații. Informații de vânzare, guvernamentale și ale mass-mediei sunt prezentate într-un mod care nu oferă decât parțial imaginea adevărului. Multe din informațiile disponibile directorilor sunt prezentate într-o manieră mai ușor de exprimat decât de înțeles. Acest lucru se datorește faptului că sunt formatate, computerizate sau redate la o mașină de scris, fiind prezentate în modul cel mai simplu, fie prin alcătuirea unui text din cuvinte, fie prin listarea unor șiruri și coloane.

Computerele sunt potrivite pentru a stoca mari cantități de informație, însă trebuie să se recurgă la selectarea lor și la extragerea din aglomerarea de date doar pe cele dorite. În mod frecvent va trebui să folosiți informații prezentate sub formă de tabel.

Aveți experiență în acest sens?

Există două circumstanțe principale în care un supervizor are nevoie de îndemânare în prezentarea informațiilor. Una este aceea când se încearcă explicarea informației și cealaltă este atunci când trebuie să raporteze conducerii un rezultat. De exemplu, directorul poate spune: "Analizează asta și fă-mi un scurt raport despre situație".

În ambele cazuri poate fi mai satisfăcătoare prezentarea informației numerice sub formă de diagramă. Multor supervizori li se pare mai utilă utilizarea desenelor sau a diagramelor care prezintă informația clar, simplu având un efect mai mare decât cel produs de un tabel.

Metode de prezentare

Vom lua acum în considerare trei metode de prezentare a informației:

- ❒ Tabele
- ❒ Diagrame circulare, diagrame cu bare (histograme)
- ❒ Grafice, în care o variabilă este pusă în legătură cu o alta.

Tabelele Un tabel este o enumerare de date prezentate într-un mod ordonat pe rânduri și coloane.

Temă

Listați cinci tabele de numere pe care le veți folosi în următoarele câteva zile. (Cinci minute)

Există multe posibilități:

- ❒ programul unui autobuz sau tren;
- ❒ analiza performanței în companiei dvs.;
- ❒ informații ale vânzărilor prin reclame;
- ❒ programul îndatoririlor de muncă din departamentul dvs.;
- ❒ rezultatele meciurilor de fotbal;
- ❒ expunerea prețurilor din barul local.

Tabelele sunt folosite în cea mai mare parte pentru a prezenta cantități mari de informație, fiind capabile să redea ordonat informații pe un spațiu

relativ mic. Metodele de ilustrare grafică sunt deseori mult mai clare, dar poartă mult mai puţină informaţie. Este imposibil să enunţăm un set de reguli despre construirea unui tabel de cifre, deoarece există multe utilizări diferite. Mai întâi de toate, informaţia trebuie aranjată într-un mod care uşurează cititorului găsirea informaţiei cerute.

Când trasaţi un tabel de numere, reţineţi următoarele:

- tabelele se construiesc pe *coloane* (verticale) şi *rânduri* (orizontale); gândiţi-vă cu grijă ce informaţie veţi prezenta şi pe ce axă;
- coloanele şi rândurile trebuie să aibă *titluri*, care să prezinte cititorului informaţia; titlurile trebuie să fie aranjate astfel încât să poată fi citite fără răsucirea documentului;
- forma tabelului trebuie să fie alcătuită astfel încât să intre în spaţiul documentului;
- *folosirea potrivită a spaţiului* în interiorul tabelului este calea cea mai bună de a-l ajuta pe cititor. Spaţiul trebuie folosit pentru separarea grupurilor de informaţie şi să ajute cititorul să parcurgă cu uşurinţă documentul, separând secţiunile unui tabel complicat;
- îngroşarea sau sublinierea poate fi folosită pentru diferenţierea secţiunilor tabelului.

Dacă tabelul este prea complicat, atunci poate fi folosit un tip de diagramă.

Diagramele circulare ("clătitele") şi histogramele. Acestea sunt diagrame cu denumiri potrivite, deoarece o diagramă circulară arată ca o plăcintă tăiată într-un anumit număr de felii. O diagramă cu bare (histograma) arată ca o mulţime de benzi alăturate. Diagramele circulare sunt utile pentru ilustrarea proporţiilor părţilor unui întreg; ele prezintă informaţia ca felii ale unui cerc şi mai sunt numite şi "clătite".

Exemplu: "Printr-o examinare atentă s-a descoperit că o familie a cheltuit 160 lire în medie lunar, care au fost alocate astfel încât partea cea mai mare a constituit-o mâncarea (56 lire), distracţiile (32 lire), impozitele şi economiile (32 lire), chiria (24 lire), hainele (16 lire), completând restul.

Autoverificare

Calculaţi procentajul fiecărei cheltuieli şi scrieţi această informaţie sub forma unui tabel simplu (Cincisprezece minute).

Alocarea cheltuielilor unei familii obişnuite

Articol	*Cheltuieli (lire)*	*Procentaj (%)*
mâncare	56	35
impozite şi economii	32	20
distracţii	32	20
chirie	24	15
haine	16	10
TOTAL	160	100

Pentru a reprezenta această informaţie sub formă de diagramă circulară, trebuie să calculăm unghiurile de la centrul cercului prin regula de trei simplă. De vreme ce unghiul cercului este de 360°, aceasta înseamnă că suma totală a cheltuielilor este de 160 lire şi toate celelalte valori sunt legate de ea. De exemplu, unghiul corespunzător cheltuielilor pentru mâncare este 56 : 160 x x 360 = 126°; deci vom trasa cercul la mărimea potrivită pentru expunerea noastră, tragem o linie de bază, apoi folosim un raportor şi trasăm unghiul de 126° (vezi figura 7.2.)

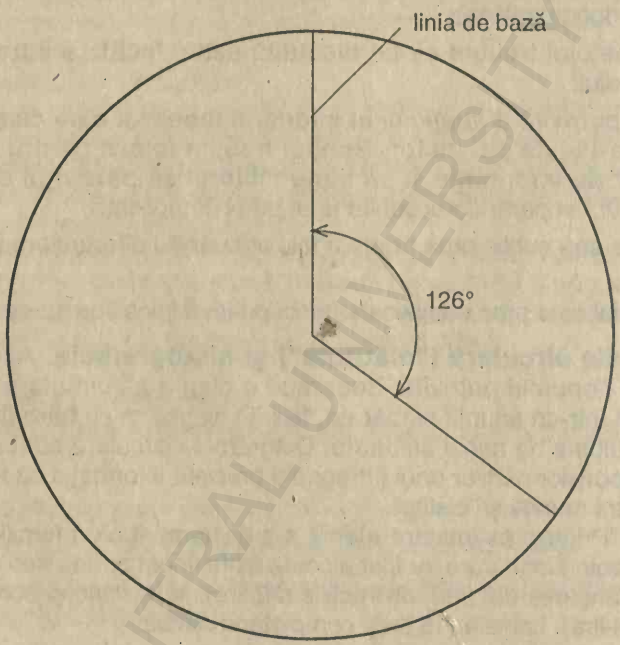


Fig. 7.2. Diagrama circulară a cheltuielilor pentru mâncare

Procedăm la fel şi pentru celelalte articole

Exerciţiul 7.4.
Calculaţi unghiurile pentru celelalte articole şi trasaţi sectoarele de cerc pentru a construi diagramă circulară (Zece minute).

Histogramele nu cer acelaşi fel de calcul de vreme ce proporţiile pot fi marcate cu uşurinţă pe o scală de valori. Ele pot fi trasate orizontal (histogramă) sau vertical (diagama cu bare) după cum socotiţi că este mai bine).

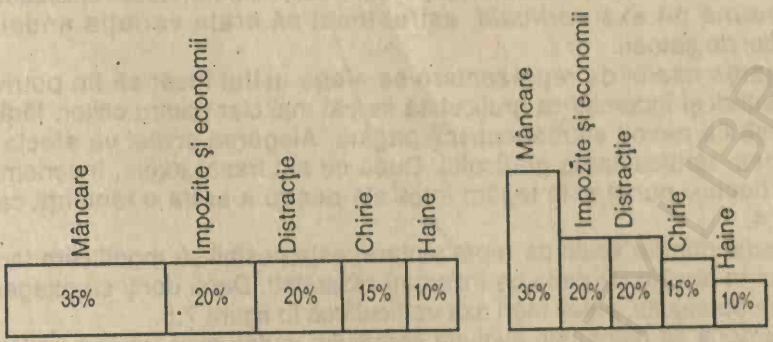


Fig. 7.3. Histograma şi diagrama cu bare: alocarea cheltuielilor unei familii obişnuite

Veţi vedea multe forme de diagrame cu bare folosite în ziare sau la televizor. Ele sunt mai utile decât diagramele circulare, care deşi arată proporţiile foarte bine, nu prea mai folosesc la altceva. Diagramele cu bare pot fi folosite pentru a arăta *tendinţe* şi permit compararea unui set de informaţii cu altul; sunt destul de uşor de pregătit. La fel ca şi pentru diagrama circulară, trebuie să se aibă grijă în trasarea barelor. Ea trebuie să aibă un titlu clar, care să-i arate celui care o foloseşte despre ce este vorba; scala trebuie să fie împărţită corect şi trebuie să evitaţi aglomerarea de informaţii pe o singură hartă. Dacă aveţi de expus multe informaţii, ar fi mai bine să le folosiţi pe două diagrame diferite, pentru o mai mare claritate.

Graficele. Acestea sunt des folosite în practică, unele dintre ele fiind utilizate într-un mod extrem de specializat de către oameni de ştiinţă şi ingineri. În forma lor cea mai simplă, ele pot fi foarte utile supervizorului pentru că arată *relaţia dintre două lucruri care variază*, de exemplu, modul în care vânzările au variat pe o perioadă de timp. Un grafic se trasează pe două axe, pentru care s-au ales unităţile potrivite. Valorile fiecărui set de date sunt înscrise şi apoi unite astfel încât să formeze graficul. Pentru a vedea cum se face aceasta, să ne imaginăm că vi s-a cerut să explicaţi evoluţia şomajului pe o perioadă de şase ani. Valorile sunt aranjate sub formă de tabel astfel:

Şomajul (Marea Britanie)

Ani	*Numărul de şomeri în milioane*
1	1,34
2	1,39
3	1,30
4	1,50
5	2,56
6	2,97

Pentru a trasa graficul se marchează *axele* (orizontală şi verticală): perioadele de timp, pentru cea orizontală şi numărul de şomeri pe cea verticală. Variabila dependentă, după cum este numită, este reprezentată întotdeauna pe axa *verticală*, astfel încât să arate variaţia anuală a numărului de şomeri.

Valoarea scalei de reprezentare se alege astfel încât să fie potrivită reprezentării şi încercaţi ca graficul să fie cât mai clar pentru cititor, fără ca acesta să fie nevoit să răsucească pagina. Alegerea scalei va afecta de asemenea verticalitatea graficului. După ce am trasat axele, înscriem cu atenţie fiecare punct şi le legăm între ele pentru a arăta o tendinţă ca în figura 7.4.

Folosind diferite scale de reprezentare, este posibil să modificăm forma graficului în funcţie de ceea ce încercaţi să arătaţi. Dacă doriţi să exageraţi creşterea şomajului, puteţi mări axa verticală ca în figura 7.5.

Dacă doriţi să estompaţi evoluţia şomajului, puteţi micşora axa verticală şi să o măriţi pe cea a timpului, pentru a reda o rată a creşterii aparent mai lentă. Priviţi exemplele care ilustrează acest gen de manipulare a graficelor (deseori folosit în ziare şi reviste). Reclamele de vânzări sunt pline de grafice verticale "mama mia", după cum le numeşte Darrel Huff în *"Cum să minţi cu statisticile"*.

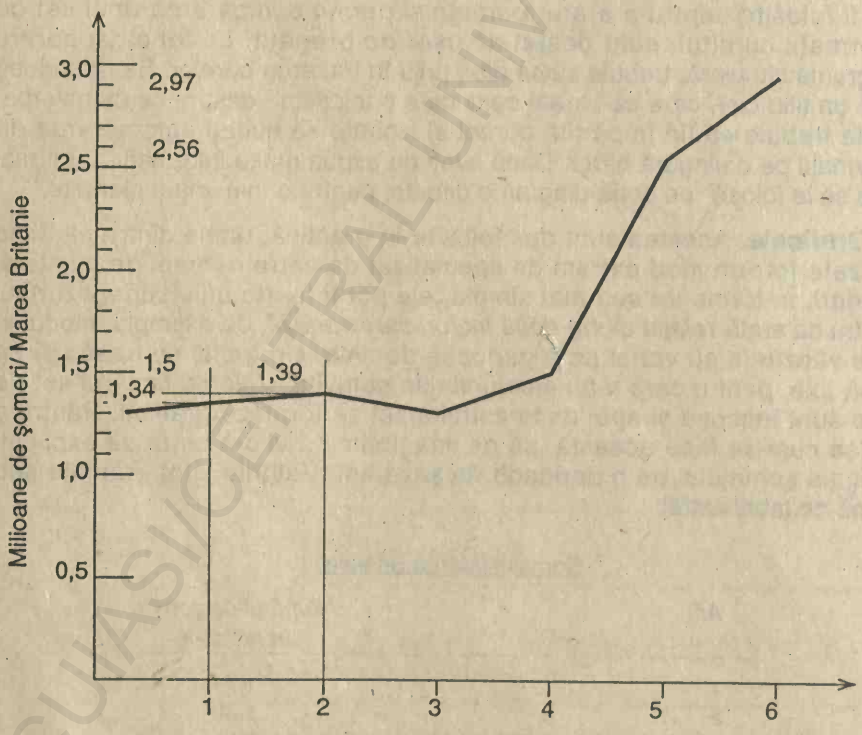


Fig. 7.4.Şomajul: Marea Britanie

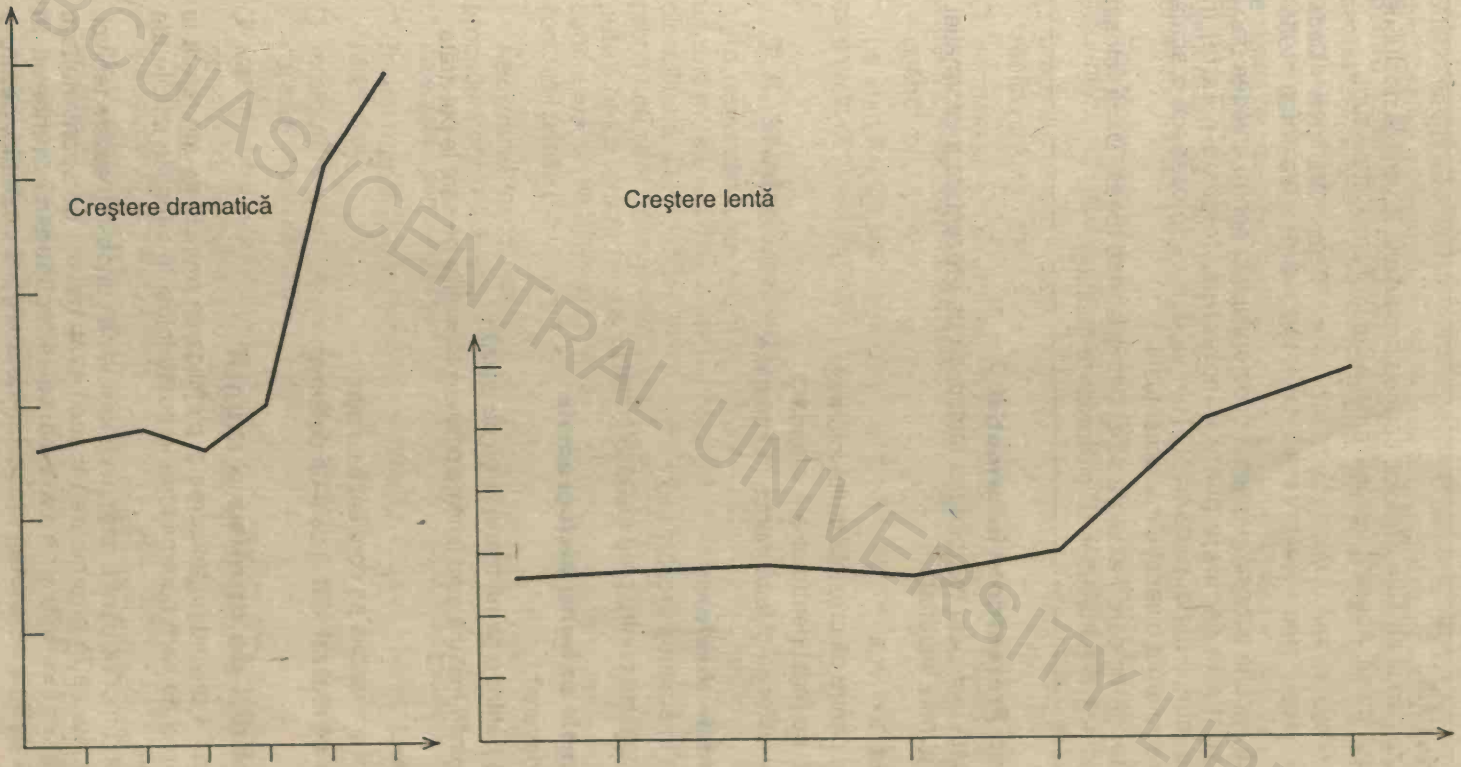


Fig. 7.5. Şomajul în Marea Britanie - aceleaşi date, imagini diferite

BCUIAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Exercițiul 7.5.

În departamentul lui Tom Stranks, cererea produsului X variază destul de mult în cursul anului. Aceasta îi creează necazuri lui Tom. Cifrele sunt:

Ian.	Feb.	Mar.	Apr.	Mai	Iun.	Iul.	Aug.	Sept.	Oct.	Nov.	Dec.
110	140	180	190	185	170	175	195	210	170	120	95

Tom vrea să expună această problemă directorului său pentru a vedea dacă această variație în cantitate poate fi îndreptată, folosind-o astfel în planificarea muncii din departament. Tom va dori să folosească o scală extinsă, care va arăta o variație mai accentuată.

Trasați un grafic care l-ar ajuta să-și demonstreze ideea. Dacă folosiți hârtie milimetrică va fi mai ușor. (Cincisprezece minute).

Rezumat: Prezentarea informației

Cu aceasta închidem examinarea metodelor de prezentare a informației. Iată câteva puncte importante:

Tabelele

- ❒ sunt utile pentru că prezintă multe informații;
- ❒ sunt ușor de redat pentru utilaje standard;
- ❒ îl lasă pe cititor să-și facă munca în întregime.

Diagramele circulare:

- ❒ sunt utile în arătarea proporțiilor;
- ❒ nu sunt potrivite pentru prea multe informații;

Diagramele cu bare; histogramele

- ❒ ușor de desenat;
- ❒ sunt utile pentru o gamă foarte largă de utilizări;
- ❒ într-o anumită măsură sunt limitate privind informațiile pe care le pot arăta.

Graficele:

- ❒ arată cum o variabilă se corelează cu alta;
- ❒ sunt ușor de realizat, dar și ușor de deformat.

7.3. Tehnici de analiză a muncii

În capitolul 4 privind organizarea și planificarea muncii, ne-am referit la anumite tehnici pe care supervizorul le poate folosi în situațiile dificile ale activității sale.

Există două motive pentru care aveți nevoie să cunoașteți aceste tehnici. Unul este acela că în organizarea muncii aveți nevoie de spontaneitate pentru a găsi metodele prin care să se îndeplinească munca și în permanență trebuie să căutați modalități de a reduce costurile, pentru a

îmbunătăţi productivitatea şi a o face mai uşoară pentru oamenii din secţia dvs. Celălalt motiv este că uneori firmele angajează specialişti în acest scop, pentru organizarea muncii sau servicii manageriale. Munca efectuată de secţia dvs. poate fi examinată de aceşti specialişti, iar rapoartele lor sunt prezentate conducerii. Ar trebui să cunoaşteţi destul de multe lucruri despre tehnici pentru a da specialistului informaţiile corecte şi a vă asigura că acesta ţine pe deplin seama de nevoile şi problemele secţiei dvs. Trebuie să fiţi în măsură să analizaţi raportul, având încredere în dvs. şi să faceţi comentarii rezonabile pentru a vă asigura că nu s-a omis nici un factor privitor la munca din secţia pe care o supervizaţi.

Tehnicile pentru studiul muncii au probabil cele mai mari şanse să vă influenţeze activitatea. Ele pot fi împărţite în două zone principale:

- *studiul metodei* - care se ocupă de găsirea unui mod mai bun de a realiza o activitate;
- *normarea muncii* - al cărei scop este de a măsura conţinutul unei sarcini, astfel încât se poate ajunge la o valoare exprimată în timp, prin planificare şi control.

Le vom lua pe fiecare la rând, concentrându-ne asupra acelor aspecte care vă sunt mai folositoare.

7.4. Studiul metodei

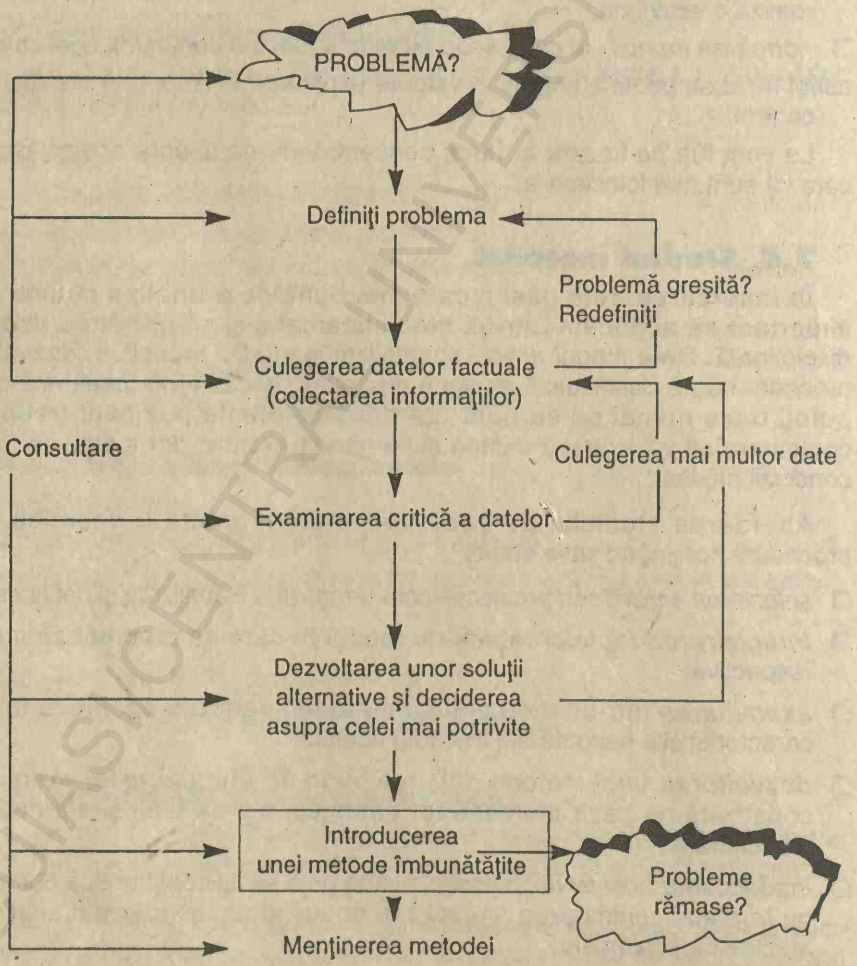
În încercarea de a găsi o cale mai bună de a finaliza munca este important să acţionăm într-un mod sistematic şi să urmăm o abodare disciplinată. De-a lungul anilor, specialiştii în studiul muncii au dezvoltat o procedură care delimitează această disciplină. Aceasta nu înseamnă că vă puteţi baza numai pe ea pentru a produce efecte pozitive; trebuie în continuare să vă exersaţi mintea şi să gândiţi creativ; dar evitaţi să trageţi concluzii pripite.

Abordarea studiului pe baza unei metode poate fi descrisă ca o procedură conţinând şase etape:

- *selectarea sarcinii* sau problemei care urmează a fi analizate şi definirea ei;
- *înregistrarea faptelor* legate de modul în care se efectuează munca respectivă;
- *examinarea* într-un mod critic a metodei, pentru a scoate la lumină caracteristicile nedorite ale metodei actuale;
- *dezvoltarea unei metode noi*, mai bune, în urma acestei examinări, construită pe baza elementelor esenţiale ale sarcinii şi ale nevoilor muncitorului;
- *introducerea acestei noi metode*, având grijă să fiţi conştient că oamenilor nu le place schimbarea şi explicaţi noţiunile necesare, mai ales celor afectaţi de schimbare;
- *menţinerea metodei*, controlând în mod ocazional pentru a vă asigura că noua metodă nu se îndepărtează de cursul planificat anterior.

Această prezentare oferă o cronologie uşor de reţinut care poate fi introdusă atunci când se iveşte o problemă la locul de muncă. Studiul metodei poate fi aplicat în orice muncă fizică: în fabrică, în bucătărie, la fermă, în servicii. Descrierea celor şase etape pare puţin mecanicistă, ca şi când procedura ar aduce automat rezultate bune, dar ştiţi bine că rezolvarea problemelor nu este deloc uşoară şi deseori trebuie să revizuiţi anumite etape pentru începerea unei investigaţii. Pentru a demonstra natura flexibilă a studiului metodei, s-a găsit un alt mod de prezentare a procedurii, care o dezvăluim mai mult ca pe un algoritm de rezolvare a problemei în figura 7.6.

Figura 7.6. Procedura studiului metodei ca algoritm de rezolvare a problemei



Autoverificare

Enumeraţi cele şase etape din procedura studiului metodei, dând o scurtă explicaţie fiecăreia. Care este posibilul beneficiu al supervizorului în urma unei astfel de proceduri? (Zece minute).

Cele şase etape sunt: selectarea, înregistrarea, examinarea, dezvoltarea, introducerea, menţinerea. Procedura furnizează o disciplină care împiedică tragerea unor concluzii pripite.

Dacă observăm acum fiecare etapă pe rând, putem vedea ce elemente sunt implicate şi putem arăta cum se poate folosi procedura în situaţiile din viaţa de zi cu zi. Putem să o numim "studiul metodei prin autoacţiune".

Etapa de selectare. Dificultatea acestei etape constă în a şti exact asupra cărui lucru să vă concentraţi. Cu toţii simţim că există anumite lucruri în activitatea profesională care au nevoie de îmbunătăţiri, dar care, de obicei, ţin de responsabilitatea altuia. Dacă veţi căuta să schimbaţi pozitiv diferite lucruri în secţia dvs., cel mai bine ar fi să începeţi cu ceva pe care *îl puteţi schimba într-adevăr*, decât să intervină frustrarea de a nu putea împlini un lucru care poate fi făcut numai de directorii dvs. Cum vă veţi descurca? Vor exista "simptome" care să arate că un anumit lucru trebuie cercetat.

Numai angajaţii din secţie sau supervizorul lor ştiu cu adevărat care sunt problemele.

Temă

Gândiţi-vă la problemele din departamentul dvs. de la serviciu. Enumeraţi cinci "simptome" care vă indică nevoia unui studiu al metodelor care sunt folosite. (Zece minute).

Fiecare dintre noi va da un răspuns diferit; iată câteva exemple:

- ❒ angajaţii trebuie să caute instrumentele de lucru pentru a putea face o lucrare;
- ❒ în mod frecvent se epuizează materialele;
- ❒ există în secţie multe lucrări care aşteaptă intrarea în următorul proces de producţie;
- ❒ în camera de depozitare nu se poate găsi articolul de care aveţi nevoie;
- ❒ există aglomeraţie în zonele de lucru.

Pentru a încerca să vă clarificaţi problemele, studiul pe metodă poate să vă ajute în legătură cu:

- ❒ ceea ce este în neregulă *în momentul de faţă*;
- ❒ ceea ce percepeţi dvs. ca fiind *o problemă*;
- ❒ ce urmează să fie *realizat;*
- ❒ o estimare a unei *reuşite posibile.*

O dată ce aţi început să descoperiţi că dificultatea constă în a decide de unde să începeţi - bineînţeles, exceptând cazul în care nu găsiţi nimic în neregulă care să aibă întâietate - acceptaţi şi valorificaţi criticile sau opiniile colegilor dvs.; ele ar putea să elucideze aceste situaţii problemă. Dacă

există mai multe lucruri care trebuie analizate, atunci vă aflaţi în faţa unei probleme-decizii. De care dintre ele să vă ocupaţi în primul rând? Factorii care trebuie avuţi în vedere atunci când trebuie să selectaţi sunt:

- ❒ abordaţi o problemă care *nu este prea complicată*;
- ❒ ocupaţi-vă de un lucru care *ţine în mod cert de autoritatea dvs.* şi la care puteţi cu adevărat să faceţi schimbări. (De multe ori problemele pot fi rezultatul unei proaste organizări la niveluri ierarhice superioare.)
- ❒ abordaţi ceva care *vă dă posibilitatea să obţineţi un rezultat bun.*

Etapa de înregistrare. Vom reda în continuare alte tehnici care pot să vă ajute. Un expert instruit în studiul muncii are nevoie de un instrument de expunere pentru aproximativ şaisprezece moduri diferite de înregistrare (ceea ce se petrece de fapt), unele dintre ele destul de complicate şi nepotrivite pentru această carte. Ne vom concentra asupra a trei modalităţi de înregistrare a faptelor, actelor, fiecare dintre ele având propria utilitate. Scopul etapei de înregistrare este de a strânge toate faptele care se raportează la metoda actuală şi să le expunem într-un mod clar pentru *analiză*.

1. Observarea procesului muncii. Această etapă include observaţii asupra muncii pe măsură ce ea se desfăşoară; se verifică prin observaţie directă de câte ori este posibil, pentru a fi sigur de autenticitatea faptelor. Acest lucru poate cauza suspiciuni, însă experienţa practică arată că este o acţiune care relevă multe lucruri ascunse. Urmăriţi cu atenţie fiecare acţiune.

2. Tehnici pentru înregistrarea procesului muncii. Dintre toate căile de înregistrare a faptelor pentru studiul metodei există trei care ies în evidenţă prin faptul că sunt cele mai eficiente şi utilizate: diagrama procesulă; diagrama de organizare; diagrama de activităţi multiple.

Diagrama procesuală

Diagrama procesuală - o prezentare a proceselor care arată secvenţele desfăşurării unui produs sau proceduri, prin înregistrarea tuturor evenimentelor aflate în revizuire, folosind simbolurile potrivite - alte definiţii care vor urma sunt preluate din British Standard 3138, "*Termeni şi metode folosite în studiul şi organizarea muncii*".

Simbolurile proceselor din diagramă au fost utilizate pentru a ajuta la codificarea elementelor muncii care decurg pentru îndeplinirea întregii sarcini. Aceste simboluri sunt arătate în figura 7.7.

Folosind aceste simboluri se poate defini şi reprezenta aproape orice fel de muncă, printr-o descriere vizuală clară.

Observaţi un director în timpul muncii. Când concepe o scrisoare, desfăşurarea evenimentelor începe prin chemarea secretarei prin interfon; ea pleacă de la masa ei în biroul lui şi se aşează lângă masa acestuia. El dictează scrisoarea şi ea notează stenografiat. Apoi se întoarce la masa din biroul ei şi dacă nu are o treabă mai urgentă, bate la maşină scrisoarea din notiţele stenografiate. Când are pregătit teancul de scrisori, îl duce la director să-l semneze. Directorul verifică scrisorile şi le semnează, secretara le pregăteşte pentru expediere.

Operaţia		Operaţia indică etapa principală într-un proces, metodă sau procedură. De obicei partea, materialul sau produsul implicat este modificat sau schimbat în timpul operaţiei.
Transport		Transportul indică mişcarea muncitorilor, materialelor sau echipamentului dintr-un loc într-altul.
Stocarea permanentă		Stocarea permanentă indică stocarea controlată, în care materialul este primit în sau scos dintr-o magazie, cu o formă oarecare de autorizaţie.
Stocarea temporară sau întârzierea		Stocarea temporară indică o întârziere în desfăşurarea faptelor sau orice obiect lăsat deoparte temporar, fără înregistrare, până când este cerut.
Control		Controlul indică un control de calitate şi/sau verificare a cantităţii.

Fig. 7.7. Construcţia diagramei procesuale: simboluri pentru a codifica elementele muncii.

Să trasăm acum o diagramă procesuală pentru exemplul directorului. Primul lucru pe care trebuie să-l decidem este ce urmează să abordăm prin diagramă? Trebuie să alegem dacă abordăm persoana (în acest caz secretara) sau materialul (în acest caz scrisoarea) sau în unele cazuri echipamentul (care nu este potrivit pentru acest exemplu, deoarece nu este implicat nici un fel de echipament).

Autoverificare

Care credeţi că ar fi diagrama cea mai bună, pentru secretară sau pentru scrisoare?

Alegerea nu este uşoară. Pentru a aborda într-o diagramă acţiunea secretarei este îndeajuns de simplu, dar nu arată întârzierea suportată de scrisoare în timp ce secretara lucrează la altceva; în acelaşi timp este greu să abordezi într-o diagramă scrisoarea, deoarece în etapele de început ale procedurii, scrisoarea există doar în mintea directorului.

Această problemă de alegere nu este chiar neobişnuită, dar întrebarea care se pune este: *ce formă de înregistrare reprezintă cel mai bine activitatea studiată*? Diagrama procesuală a scrisorii pare puţin mai bună, ca în figura 7.8, având caracteristica principală pe care o au toate diagramele de acest fel - procesul de descriere; de-a lungul ei există simboluri potrivite şi se indică distanţa atunci când apare operaţia de transport. S-a folosit un titlu foarte simplu.

Fig. 7.8. Diagramă procesuală: pregătirea scrisorii pentru expediere

Diagrama procesuală — Tipul de material (*scrisoare*)
Operaţia: *Pregătirea scrisorii pentru expediere*

Distanţa (metri)	*Simbolul*	*Descrierea*
6.5	1	*Dictarea scrisorii şi scrierea în notiţe stenografiate de către secretară*
	1	*Ducerea în biroul secretarei*
	1	*Aşteaptarea pentru a fi bătută la maşină*
	2	*Dactilografierea scrisorii*
	2	*Aşteaptă completarea celorlalte scrisori*
6.5	2	*Dusă de secretară în biroul directorului*
	3.1	*Scrisoare verificată şi semnată de director*
6.5	3	*Scrisoare dusă în biroul secretarei*
	4	*Pregătită pentru expediere*

Exerciţiul 7.6.

Trasaţi propria dvs. versiune a digramei procesuale, având ca subiect secretara; interpretaţi toată acţiunea din punctul de vedere al secretarei. (Zece minute)

Diagrama de organizare

Dacă avem nevoie de o înregistrare care să descrie mai clar mişcările, trebuie să realizăm o diagramă de organizare sau model, în mod obligatoriu la scară, care "arată localizarea activităţilor desfăşurate şi drumurile urmate de muncitori, materiale sau echipament".

Pentru a trasa o diagramă de organizare avem nevoie de un plan al locului de muncă în care să notăm ordinea şi tipul mişcărilor. În cazul exemplului nostru, reprezentarea acestuia se găseşte în figura 7.9.

Acţiunile deja identificate pe diagrama procesuală sunt arătate şi pe diagrama de organizare, conectate prin liniile de mişcare şi dând astfel o

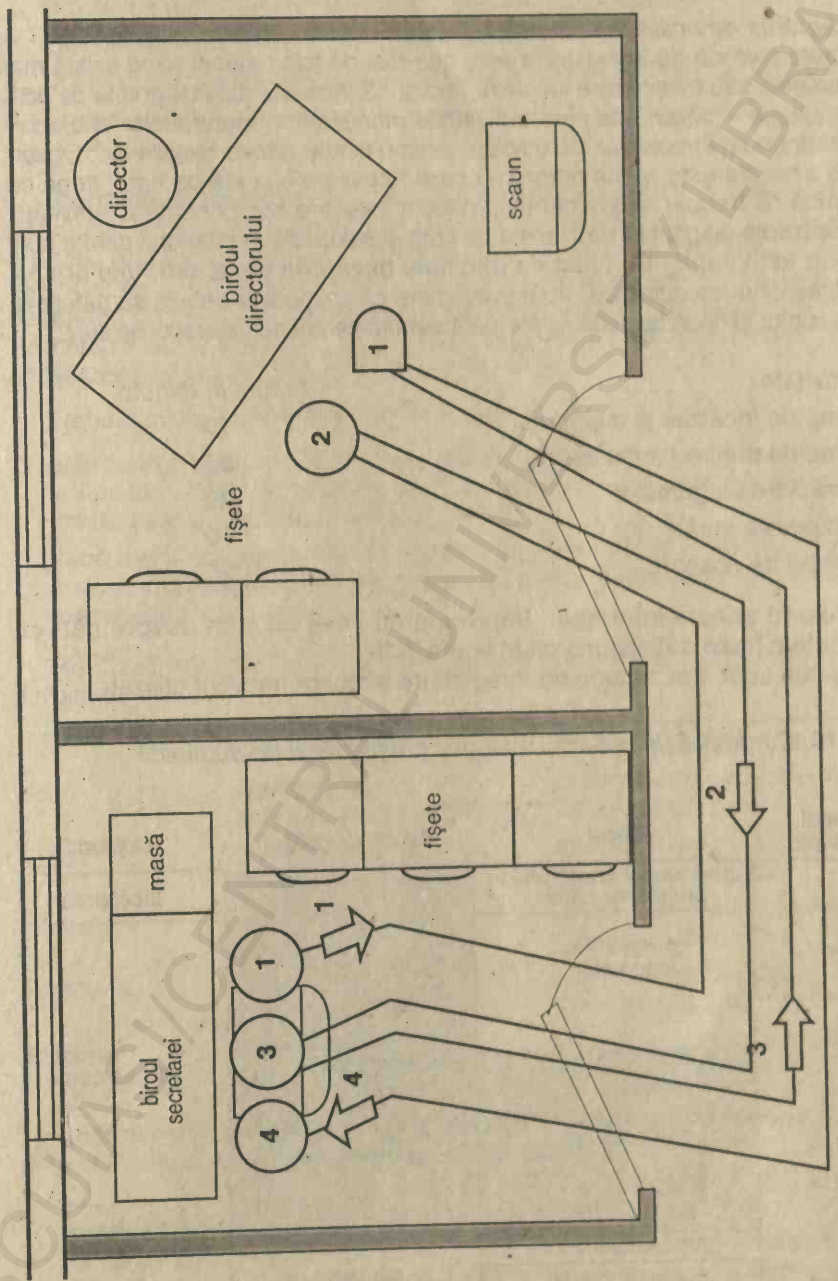


Fig. 7.9. Diagrama de organizare (plan): pregătirea unei scrisori

BCU "ION CREANGĂ" UNIVERSITY LIBRARY

imagine de ansamblu activităţii. Aceste două diagrame combinate sunt foarte utile şi dacă încercaţi să elaboraţi o metodă de studiu şi nu sunteţi sigur cum să înregistraţi munca, atunci începeţi cu diagramă procesuală şi cu o diagramă de organizare.

Diagrama de activităţi multiple

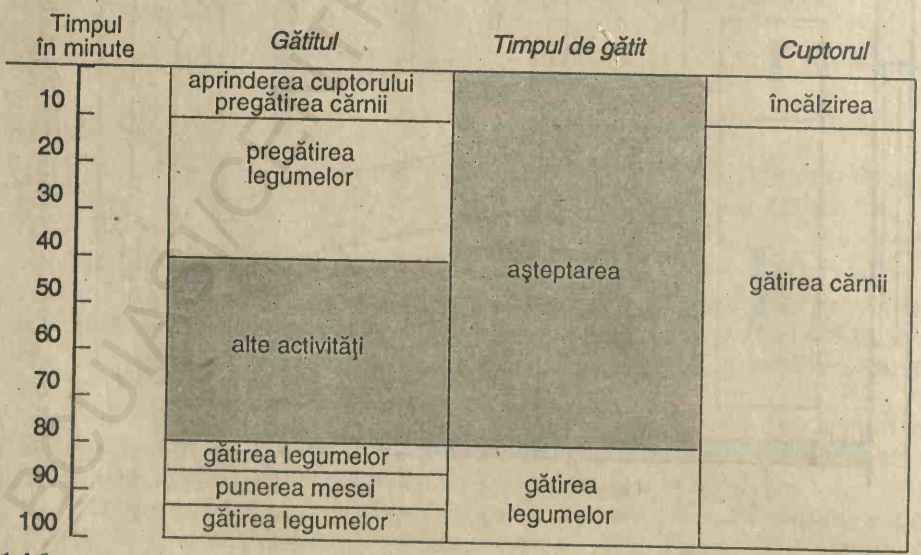
A treia metodă de înregistrare este cea mai de folos atunci când există mai mulţi oameni sau maşini care lucrează împreună. Aceasta este diagrama de activităţi multiple - "o hartă pe care activităţile muncitorilor, materialelor sau echipamentelor sunt înregistrate pe o scală de timp pentru a reda relaţiile lor". Observaţi că aceasta este prima diagramă care foloseşte o scală de timp, ceea ce înseamnă că trebuie să ştiţi cât timp necesită fiecare componentă a activităţii. Caracteristicile diagramei sunt: scala de timp şi coloanele în interiorul cărora sunt marcate activităţile. Să luăm ca exemplu bucătăria de acasă, mai precis, pregătirea cinei de duminică. Vom presupune că gospodina trebuie să gătească miel la cuptor şi două tipuri de salate pentru patru persoane; operaţiunile sunt:

Activitate	*Timpul în minute*
- timp de încălzire al cuptorului	10
- timp de prăjire pentru carne	90
- pregătirea legumelor	30
- aranjarea mesei	10
- timpul de coacere	20

Folosind aceste informaţii, împreună cu ceea ce ştim despre gătirea cinei, putem trasa o diagramă ca în figura 7.10.

Acestea sunt trei metode de înregistrare a muncii frecvent utilizate.

Fig. 7.10. Diagramă de activităţi multiple: gătirea cinei de duminică



Exercițiul 7.7.

Care ar fi metoda cea mai potrivită de înregistrare într-o diagramă a activităţilor următoare?

1. Umplerea rafturilor într-un magazin cu vânzare en detail;
2. Etapele de asamblare a unui motor electric;
3. Doi mecanici lucrând împreună la fixarea unui motor nou pe o maşină;
4. Un conducător de furgonetă făcând o livrare la un magazin.

Etapa de examinare. În această etapă putem studia în detaliu fiecare acţiune. Până în acest moment avem o evidenţă factuală a procesului muncii. Această etapă se numeşte "examinare". Disciplina procedurii metodei de studiu ne încurajează să luăm faptele înregistrate, să le observăm cu calm, să examinăm şi să chestionăm fiecare aspect al muncii. Procedura de examinare critică a fost soluţionată într-o manieră care să conştientizeze importanţa ei în procesul muncii.

Trebuie avute în vedere anumite sugestii:

- ❒ este foarte uşor să lăsaţi ideile preconcepute să împiedice elaborarea noilor idei. "Am făcut-o întotdeauna aşa", nu este neapărat un motiv pentru care să continuaţi să faceţi la fel;
- ❒ dacă aveţi idei care apar în etapele de început ale studiului, notaţi-le atunci, dar nu permiteţi să influenţeze rezultatul final, până după ce examinarea a fost făcută.

Realizaţi examinarea folosind următoarele întrebări pentru fiecare activitate:

	În primul rând	*În al doilea rând*
Scop	Ce se obţine? Este acesta necesar? De ce?	Ce altceva poate fi făcut? Ce ar trebui făcut?
Locul	Unde se face? De ce acolo?	Unde altundeva s-ar putea face? Unde ar trebui făcut?
Timpul	Când se face? De ce atunci?	Când s-ar mai putea face? Când ar trebui făcut?
Persoana	Cine îl face? De ce acea persoană?	Cine altcineva ar putea să-l facă? Cine ar trebui să-l facă?
Mijloace	Cum se face? De ce în acel fel?	Cum s-ar putea face altfel? Cum ar trebui făcut?

Doar aceste interogaţii par să susţină un proces elaborat, scopul principal este studiul muncii şi evitarea explicaţiilor superficiale.

Autoverificare

Să ne întoarcem la înregistrarea pe care am făcut-o pentru activitatea de dactilografiere a unei scrisori (figura 7.8). Verificaţi procesul ca întreg, folosind întrebările examinării critice. Există oare o cale mai bună? (Zece minute)

- *Ce se obţine?* Ideile din mintea directorului sunt pregătite pentru a fi transmise cuiva din afara companiei. *De ce?* Pentru a îndeplini un obiectiv specific - doar el cunoaşte detaliile.
- *Unde este făcut?* În biroul directorului. *De ce?* Pentru a economisi timpul directorului.
- *Când este făcut?* Când directorul se gândeşte la el. *De ce?* Ca să nu uite.
- *Cine îl face?* Directorul şi secretara. *De ce?* Directorul are ideea şi secretara îndemânarea de a pregăti scrisoarea.
- *Cum este făcut?* Directorul dictează, secretara notează stenografic şi apoi bate scrisoarea la maşină. *De ce?* Deoarece aceasta este procedura companiei.

Consideraţi probabil că unele dintre aceste explicaţii sunt prea simple. Întrebarea ce se pune în al doilea rând este: "ce ar trebui făcut?". Ea scoate la iveală alte posibilităţi sau soluţii, cum ar fi: "telefonează direct", "foloseşte o maşină de dictat", "învăţarea stenografiei". Din toate acestea se va contura o nouă metodă.

Etapa dezvoltare. Din exemplul anterior putem vedea că întrebările conduc spre o nouă metodă, mult îmbunătăţită. Ar trebui acum să luaţi în considerare noile idei care au fost discutate mai înainte sau sugerate de operatori.

Nu poate fi enunţată o procedură fixă pentru această etapă, deoarece circumstanţele variază atât de mult iar procesele gândite şi implicate sunt mai mult intuitive. Pentru obţinerea unei metode performante, încercaţi să acoperiţi fiecare aspect al muncii, procedurile, planul locului de muncă, folosirea materialelor şi condiţiile de lucru.

Reţineţi că, atunci când încercaţi să găsiţi o nouă metodă, există probabilitatea să *schimbaţi situaţia de lucru* pentru un număr de oameni. Dacă nu analizaţi cu atenţie această etapă, se vor genera resentimente sau frustrări.

Autoverificare

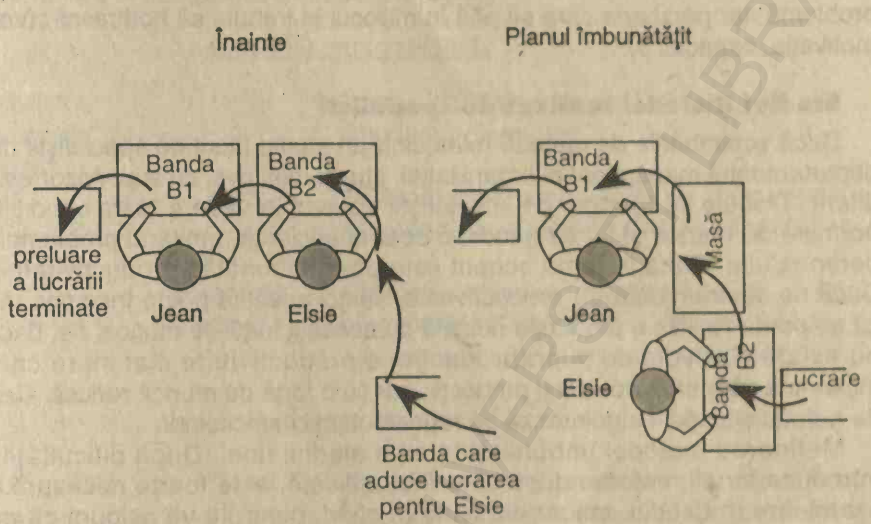
Supervizorul din secţia de asamblare a observat dificultatea pe care o întâmpina Elsie când lua articolele de pe banda din dreapta ei, fiind nevoită să se întindă pentru fiecare articol. A observat că îşi poate uşura munca mutând banca ei la unghiuri drepte, în faţa ei. Atunci ea ar fi putut să ia elementele din faţă, să realizeze lucrarea de asamblare şi să o pună în stânga băncii ei, astfel încât Jean să o poată prelua. După ce a făcut schimbarea a fost uimit de reacţia lui Elsie. Care credeţi că a fost aceasta?

Priviţi figura 7.11. Reacţia a fost negativă, Elsie s-a supărat foarte tare şi a început să plângă imediat după ce mutările fuseseră făcute. Productivitatea şi randamentul au scăzut. Când supervizorul a vorbit cu ea despre acest lucru a aflat că ceea ce a supărat-o a fost faptul că nu mai putea vorbi cu Jean în timp ce lucra şi că tot ceea ce putea să vadă era banda din faţa ei. Supervizorul ar fi trebuit mai întâi să discute această schimbare cu operatorii.

Reţineţi că, atunci când dezvoltaţi o metodă nouă şi îmbunătăţită, ar trebui să o gândiţi *din punctul de vedere al operatorilor.* Oare noua metodă

va deranja procesul muncii într-o măsură atât de mare încât efectul global va fi contra-productiv?

Fig. 7.11. Schimbarea situaţiei de lucru



Etapele de introducere şi menţinere a metodei. Instalarea unei metode noi ar fi mai uşoară dacă *angajaţii se implică*. Dacă impuneţi o schimbare oamenilor din secţie este mai puţin probabil să o accepte cu bucurie decât dacă îi implicaţi într-o anumită măsură. Trebuie să decideţi singur cum îi veţi consulta în noua situaţie. Aceasta va depinde de propriul dvs. stil, de genul de muncă prestată şi de atmosfera generată în organizaţia dvs.

Temă

Să presupunem că sunteţi supervizorul unui mic birou, făcând muncă administrativă, de rutină, într-o organizaţie mare. Angajaţii dvs. se compun dintr-un lider al secţiei, opt femei, un asistent şi doi începători. Din experienţa dvs. în munca din secţie, v-aţi făcut o idee de optimizare a planului locului de muncă. Aceasta vă va ajuta în desfăşurarea muncii şi va uşura munca oamenilor care merg după dosarele de care au nevoie. Schimbările sunt uşor de făcut de vreme ce nu trebuie mutate decât nişte birouri şi fişete. Cum veţi proceda pentru a produce schimbarea? Notaţi pe scurt ideile planului dvs. de schimbare. (Cinci minute)

Dilema o reprezintă echilibrul dintre nevoia de acţiune imediată şi nevoia de implicare a angajaţilor şi de primire a aprobării acestora. Punând această problemă mai multor persoane, am găsit o mare varietate de abordări. Acestea variază de la cei care propun o serie de întâlniri pentru a explica şi a convinge personalul să fie de acord cu schimbările, până la cei care într-un week-end schimbă totul fără vreo explicaţie anterioară.

Cea mai bună abordare se află undeva între cele două. Îl vom consulta pe şeful de secţie, discutând ideile pentru a verifica dacă nu există obstacole neprevăzute şi apoi vom explica personalului care este scopul şi cum vedeţi aranjarea finală. Ajutaţi-vă personalul să se acomodeze, o dată ce schimbarea a fost făcută. Nu există un răspuns universal la o asemenea problemă, iar persoana care se află în mijlocul ei trebuie să hotărască. (vezi motivaţia, capitolul 3).

Studiul metodei realizat de specialişti

Dacă schimbările de metodă reies dintr-un studiu făcut de specialiştii din departamentul managerial al organizaţiei, atunci rolul dvs. ca supervizor este diferit. Trebuie să fiţi sigur că specialiştii au avut în vedere toate condiţiile normale de muncă şi nu se gândesc doar la eficienţă, omiţând problemele personalului. Până la urmă scopul este de-a îmbunătăţi productivitatea. Dacă ne centrăm doar pe *productivitate,* atunci aceasta poate însemna fie că se poate realiza o producţie ridicată cu aceeaşi forţă de muncă, fie, dacă nu există o nevoie de supraproducţie, o productivitate mai mare care înseamnă obţinerea aceleiaşi producţii, dar cu o forţă de muncă redusă. Cea de-a doua situaţie îi îngrijorează pe reprezentanţii muncitorilor.

Meţinerea metodei îmbunătăţite este stadiul final. După dificultăţile introducerii noii metode, după ce a fost aplicată, este foarte necesară o examinare în detaliu, măcar din când în când, pentru a vă asigura că nu există probleme care pot produce efecte contrare, negative. Am luat în discuţie procedura de studiu a metodei deoarece ea poate afecta întreaga dvs. abordare a muncii, mai presus de toate, vă dezvoltă *un ochi critic în privinţa finalizării etapă cu etapă.*

Puneţi-vă permanent întrebări pentru a vă stimula creativitatea: "De ce o fac în felul ăsta? Cu siguranţă că există o cale mai bună?"

7.5. Normarea procesului muncii

Cealaltă parte a studiului procesului muncii, spre care trebuie să ne îndreptăm privirile acum, este normarea muncii, al cărui scop este de a măsura conţinutul unei sarcini, astfel încât să se poată ajunge la *o valoare exprimată în timp* pentru planificarea şi controlarea scopurilor.

Cu toţii desfăşurăm o anumită muncă de cercetare, deşi nu ne gândim la ea în acest fel. Când gospodarul merge să lucreze ceva în grădină, el va plănui să facă anumite lucruri şi va calcula cu aproximaţie cât timp îi vor lua diferitele operaţii. În acest fel va face o estimare a ceea ce se poate face în timpul pe care îl are la dispoziţie. Cu toţii facem acest lucru când ne planificăm activităţile şi ne folosim experienţa, estimând cât timp ne va lua fiecare etapă a muncii.

În realitate, şirul de metode folosite pentru stabilirea timpului pentru o sarcină este foarte extins, iar metodele variază de la cea mai incertă până la cea mai fidelă. Metodele incerte sunt folosite frecvent. Pentru planificarea muncii, metodele cele mai fidele au nevoie de specialişti bine instruiţi şi trebuie să fie lăsate în seama acestora.

Metode de normare

Metodele folosite pot fi ilustrate în figura 7.12.

Este esenţial ca valorile obţinute să fie menţinute ca estimări ale conţinutului sarcinii şi, în acest sens, cel care practică studiul procesului muncii are în custodie standarde temporale.

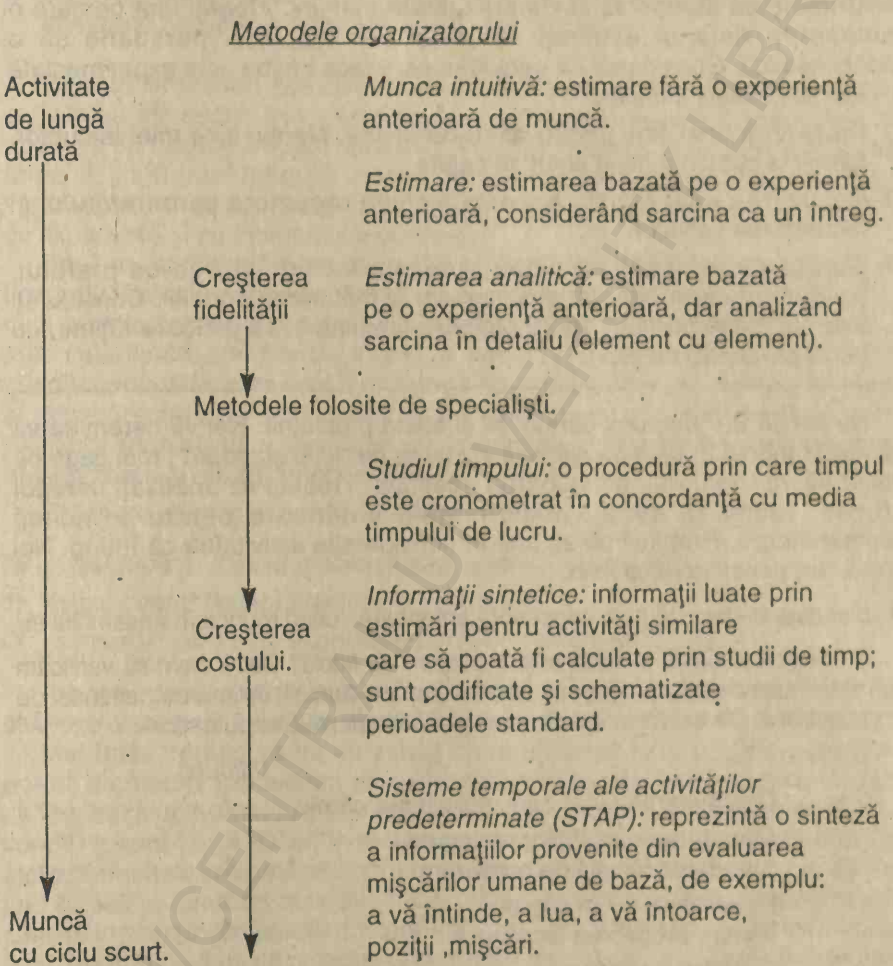


Fig. 7.12. Metode de normare a muncii

Munca este evaluată în funcţie de timpul necesar, în anumite condiţii şi este exprimată ca *timp standard.* Nu uitaţi niciodată că este o normare *a conţinutului muncii,* care se va schimba dacă metoda, materialele sau uneltele se schimbă. Dacă activitatea din secţia dvs. este evaluată, iar angajaţii lucrează în standardele de timp, ele ar trebui schimbate dacă se impun schimbări ale metodei.

Metodele organizatorului. Metodele organizatorului (vezi figura 7.12) nu cer multe explicaţii, realizând diferenţele între *estimarea simplă* şi *estimarea analitică*. Distincţia poate fi cel mai bine ilustrată printr-o problemă tipică.

Temă

Urmăriţi cu atenţie sarcinile prezentate mai jos. Alegeţi una pe care o cunoaşteţi deja şi estimaţi cât timp i-ar lua unei persoane să o îndeplinească. Consideraţi că persoana care face treaba este experimentată şi capabilă. (Cinci minute).

- ❒ Pregătirea unei cine pentru patru persoane. Meniul este miel la cuptor, cartofi la cuptor şi două tipuri de salate.
- ❒ Realizarea unei revizii. Aceasta include repararea carburatorului şi recurăţarea valvelor.
- ❒ Curăţarea unei săli de clasă. Aceasta include ştergerea prafului, curăţarea tuturor băncilor şi scaunelor şi măturarea podelei. Consideraţi sala de clasă ca fiind de 25 picioare lungime şi 16 picioare lăţime, cu bănci pentru 20 de elevi.

Nu există un "răspuns corect" la această problemă. Noi vă cerem să vă gândiţi la modul în *care aţi ajuns* la valoarea de "timp standard", mai degrabă decât să vă îngrijoraţi de valoarea acestuia. Trebuie să analizaţi întregul proces, luând în seamă experienţele anterioare pentru o muncă asemănătoare. Probabil că aţi luat în consideraţie activitatea ca întreg. Noi etichetăm acest lucru ca fiind:

- *o estimare* - bazată pe o experienţă anterioară, luând munca în ansamblul ei.

Credeţi că această metodă este îndeajuns de fidelă? Dacă vrem să verificăm prin mai multe detalii, putem nota fiecare etapă a sarcinii, estimarea perioadei de timp specifică. De exemplu, pentru cina gătită elementele ar putea fi:

	Minute
Deschiderea cuptorului, pregătirea cărnii	5
Măsurarea cantităţilor de legume, pregătirea locului de preparare	5
Punerea cărnii în cuptor, începe pregătirea legumelor	5
Curăţarea cartofilor	5
Pregătirea zarzavatului	10
Pregătirea morcovilor	10
şi aşa mai departe	10

Temă

Rămâneţi centrat pe sarcina pe care aţi ales-o mai sus şi rezolvaţi într-un mod similar finalizarea ei, estimând timpul de care aveţi nevoie pentru fiecare element. Apreciaţi timpul total. (Cinci minute)

Veţi vedea că estimarea listează *secvenţele* activităţii. Făcând acest lucru aveţi nevoie de multe informaţii detaliate, despre cum s-a ajuns la această estimare şi cum să se obţină o estimare fidelă a "timpului standard" pentru sarcini. Procesul de "spargere" a unei activităţi în părţi componente este:

- *o estimarea analitică* - estimare bazată pe o experienţă anterioară, dar analizând activitatea element cu element, în detaliu.

Studiul timpului: Aceasta nu este o tehnică pe care o veţi folosi, dar activitatea din secţia dvs. poate fi obiect de evaluare pentru specialişti; ar trebui să cunoaşteţi soluţiile care susţin studiul timpului, metoda cea mai des folosită. În studiul timpului metoda este verificată, considerată ca fiind satisfăcătoare, iar apoi este măsurat timpul de care are nevoie un muncitor cu experienţă şi cu îndemânare potrivită.

Dacă acest timp ar fi considerat ca reprezentativ pentru toţi muncitorii, ar fi nesatisfăcător, deoarece viteza cu care ei lucrează este variabilă, la fel cum sunt materialele şi condiţiile. Astfel, o singură măsurare a timpului nu este satisfăcătoare. Pentru a realiza acest lucru, timpul este măsurat în *condiţii controlate,* care sunt înregistrate cu grijă pe foaia de studiu a timpului şi apoi corectate prin calcul potrivit cu valorile cifrice medii. Aceasta este judecata specialistului care face un asemenea studiu, care ţine cont şi de îndemânarea şi efortul făcut de muncitor.

Există trei părţi importante în studiul timpului (vezi figura 7.13):

- ❒ o descriere în detaliu *a elementelor sarcinii* măsurate;
- ❒ *timpul pentru fiecare element*, cronometrat;
- ❒ *estimarea*, care este exprimată, printr-un număr, *proporţie.*

Atenţie, dacă sunteţi supervizorul unei secţii în care urmează să se studieze o sarcină, există un număr de lucruri de care trebuie să aveţi grijă.

Mai întâi trebuie să vă asiguraţi că muncitorul este cât *mai aproape* posibil de medie, nici extrem de rapid, nici prea încet şi că este bine instruit să finalizeze activitatea. Apoi, asiguraţi-vă de faptul că în departamenul dvs. condiţiile sunt tipice. Dacă în mod normal muncitorul trebuie să meargă să strângă uneltele din celălalt capăt al secţiei, aveţi grijă ca acest lucru să fie luat în calcul când se face studiul şi specialistul să includă toate aceste condiţii în studiu. Un element important este ca specialistul *să fie instruit.* În final, dacă înţelegerile din cadrul organizaţiei dvs. o cer, aveţi grijă ca *cei mai potriviţi reprezentanţi ai muncitorilor* să fi fost informaţi.

Punctajul. Judecata specialistului este înregistrată sub formă de număr, pe o scală notată de la 0 la 100, unde punctul 100 reprezintă performanţa standard pentru care încercăm să stabilim timpul. Punctele cheie pe această scală pot fi ilustrate într-un mod simplu prin descrieri în scris.

Standardul britanic scala punctajului 0-100	*Descriere*
50	Operator foarte încet, stângaci care este nesigur şi pare a nu-şi da interesul.

Component Nr. 100983/A — Studiul nr. C/135

Numele componentului: Transferul întrerupătorului — Făcut de:

Operaţia: Asamblarea întrerupătorului — Studiul începe:

Operator: G. Dickinson — Studiul terminat:

Descriere	Punctaj	Timpul obs.	Timpul de bază
1) C carcasa	105	0,25	
întrerupătorului	95	0,27	
întrerupătorului c.m.d.	115	0,23	
c.m.s. plasează-l	105	0,24	
	100	0,25	
	100	0,25	
	80	0,30	
	95	0,26	
2) C. capacul	105	0,75	
îl poziționează în carcasă	125	0,62	
C 4 șuruburi	105	0,73	
C elementul 2 BA de asamblare	95	0,80	
a întrerupătorului pt. a fixa c.m.d.	95	0,75	
cmd. Strânge cu șurubelnița	100	0,75	
și plasează-l, închide și pune	95	0,78	
în carcasă întrerupătorul asamblat	105	0,72	

(Observatorul a folosit scrierea prescurtată pentru rapiditate. "C" este "culege"; "c.m.s." este "cu mâna stângă", "c.m.d." este "cu mâna dreaptă".

Fig. 7.13. Schema etalon a studiului timpului

75	Trudeşte din greu, deliberat, fără grabă, timpul nu este pierdut în mod intenţionat.
100	Performanţă bună, specifică unui muncitor calificat.
125	Operator foarte rapid, care demonstrează un grad înalt de dexteritate şi îndemânare.

Un practicant instruit poate realiza o performanţă în intervalul plus sau minus 5 pe această scală, iar intrările într-un studiu de timp se vor face pe intervalele de 5, ca în exemplul din figura 7.13. Acest grad de fidelitate este posibil doar pentru un observator instruit, care exersează cu regularitate studiile comparativ cu standardele de performanţă cunoscute.

Calcularea timpului standard: pentru fiecare observaţie, timpul de bază se calculează astfel:

timp de bază = timpul de observaţie x (punctaj : 100)

În figura 7.13 prima intrare a fost de 105 şi un timp de observaţie de 0,25 minute, deci:

timpul de bază = 0,25 x (105 : 100) = 0,2625

Pentru a simplifica acest calcul, timpurile sunt în general rotunjite, după cele două numere vecine cu punctul decimal, deci cifra calculată, intrată în coloana timpului de bază al studiului va fi 0,26.

După executarea în detaliu a tuturor calculelor pentru a ajunge la timpul de bază total, practicantul studiului de timp va adăuga un procent pentru a acoperi acţiuni care nu se ivesc în timpul studiului şi o anumită cotă pentru timpul de relaxare. Acesta se numeşte "alocaţia de contingenţă şi relaxare" (alocaţia CR); aceasta se află de obicei între 10% şi 20%, depinzând de natura muncii. Astfel se poate calcula timpul standard:

timpul standard = timpul de bază total + alocaţia CR

de exemplu:

(0,25 + 0,76) = 1,01 + 15% = 1,16 minute standard

Timpul standard este timpul care i-ar lua unui muncitor antrenat să facă o activitate cu un punctaj de 100 şi ar beneficia de toate alocaţiile încorporate în studiu. În acest fel se realizează studiul de timp; dacă vreţi să ştiţi mai multe despre acest subiect vă recomandăm cartea "Normarea muncii" de Dennis Whitmore" (Heinemann, 1987).

Utilizări ale timpului standard. Timpurile standard pot fi folosite în multe feluri, majoritatea având un anumit efect asupra muncii supervizorului. Aplicaţiile cele mai obişnuite sunt:

- a planifica *programul de muncă*;
- a aprecia *cererile angajaţilor* pentru o cantitate de muncă;
- a planifica *metodele cele mai economice*;
- a calcula *cheltuielile imediate de muncă*;
- a calcula *performanţa individuală şi a întregii secţii.*

Calcularea performanţei are impactul cel mai puternic asupra supervizorului, deoarece este folosit de către departamentul managerial ca *un control*. Calcularea performanţei se face într-o manieră inversată calculării timpului de bază. Timpul standard este comparat cu timpul care se consumă de fapt, oferind o cifră de performanţă asemănătoare cu cea a proporţiei:

performanţă = (timp standard : consumul real de timp) x 100

Să presupunem că timpul standard pentru curăţarea unei săli de clasă este de 0,85 ore standard, iar persoana care face acest lucru o termină în 0,75 ore. Este evident că a lucrat ceva mai repede decât standardul şi de fapt performanţa ei este în acest caz de:

performanţă = (0,85:0,75) x 100 = 113.

Exerciţiul 7.8.
Calculaţi performanţa realizată pentru sarcina de mai sus (0,85 ore standard) de muncitorii care fac exact acelaşi lucru şi cărora le ia 0,80 ore, 1,20 ore, 0,95 ore şi 0,72 ore? (Cinci minute)

Exact în acelaşi mod pot fi calculate performanţele secţiei pentru o perioadă de timp. Dacă pentru săptămâna 38, departamentul lui Tom Stranks realizează o sarcină în 688 ore standard de muncă şi orele cronometrate au fost de 740 ore, atunci:

performanţa departamentului pentru săptămâna 38 = (688 : 740) x 100 = 93

Performanţa nu este la nivelul standardului şi s-ar putea ca directorul lui Tom să dorească să ştie de ce!

7.6. Tehnici de planificare a muncii

În capitolul 4 am explicat factorii implicaţi în planificare şi obstacolele care pot interveni.

Autoverificare
Cum am definit "planificarea" în capitolul 4? (Trei minute)

Planificarea este procesul de analiză completă a acţiunilor care trebuie să fie efectuate pentru a realiza sarcina şi încadrarea lor într-o structură de perspectivă, luând în consideraţie timpul pe care îl consumă fiecare activitate şi ordinea cronologică a procesului.

V-am prezentat deja două planuri - un plan-listă şi un plan-diagramă. În activităţile simple zilnice, noi păstrăm în minte detaliile; nu facem un plan şi nu trasăm o diagramă atunci când suntem pe punctul de a lucra în grădină sau de a găti cina. Dar pe măsură ce lucrurile se complică, pe o perioadă de timp mai îndelungată; avem mai multă nevoie de înregistrări pe hârtie, folosind jurnale sau calendare, pentru a avea o imagine de ansamblu a tuturor activităţilor. Tehnica numită *schema lui Gantt* ne poate ajuta în planificarea unei activităţi mai complexe.

Schemele Gantt

Schemele Gantt sunt diagrame care includ cele trei caracteristici principale ale oricărui plan - scala timpului; activităţile şi resursele folosite (vezi figura 7.14)

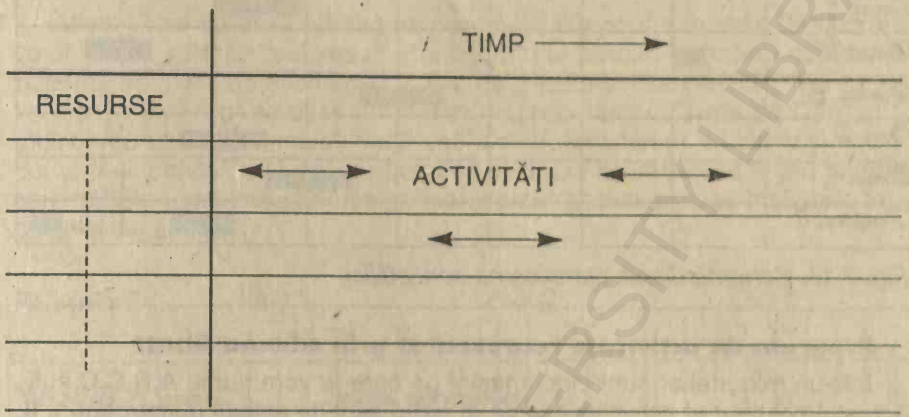


Figura 7.14. Schema Gantt: caracteristici fundamentale

Resursele şi activităţile vor varia de la o situaţie la alta. *Resursele* ar putea fi maşini, membrii organizaţiei, săli; activităţile ar putea fi procese de producţie, sarcini îndeplinite de operatori etc. Structura schemei este adaptabilă în toate modurile de utilizare şi poate fi creată prin desenarea pe hârtie. Activităţile pot fi trasate sau reprezentate pe etichete adezive sau pe o bandă magnetică. Oricare ar fi amănuntele, principiul schemei este acelaşi: scala timpului pe o axă, resursele pe cealaltă şi activităţile sunt incluse în structură.

Folosirea unei scheme Gantt

Dacă angajaţilor din secţia dvs. le este permis să-şi ia zilele de concediu oricând între sfârşitul lunii martie şi sfârşitul lui octombrie şi vreţi să fiţi sigur că secţia este în stare să funcţioneze tot timpul, atunci trebuie să planificaţi astfel ca ei să nu plece toţi în acelaşi timp. O schemă Gantt vă poate ajuta să vizualizaţi imediat orice situaţie.

Folosind hârtie milimetrică, realizaţi o schemă la fel ca cea din figura 7.15.

Temă

Folosiţi astfel de scheme în activitatea dvs.?

Desigur, veţi găsi după exemplul nostru planuri de concediu, programe de muncă, înregistrări de maşini, planuri de instruire, rezervări de vehicole şi multe alte aplicaţii ale schemei lui Gantt.

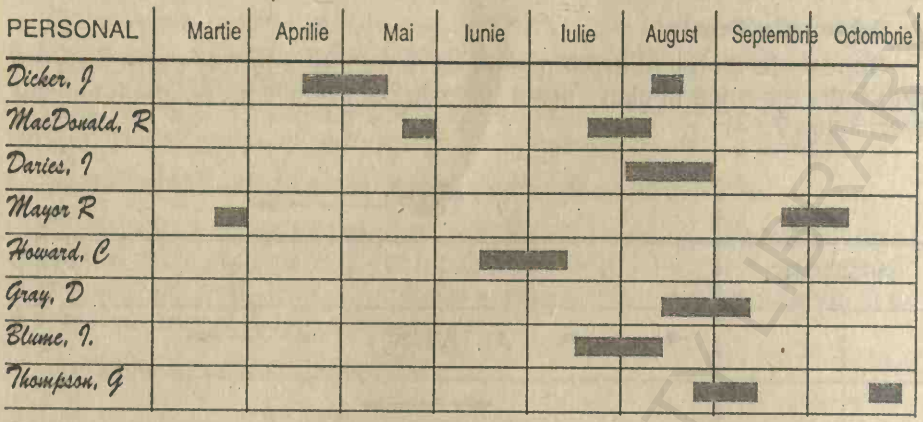


Fig. 7.15. Schemă Gantt: planificarea concediilor

Program de activitate reprezentat prin schema Gantt

Într-un mic atelier sunt cinci maşini pe care le vom numi: A,B,C,D şi E. Actualul conţinut al activităţii constă în patru serii de acţiuni numerotate I, II, III şi IV. Fiecare dintre maşini efectuează procese diferite, iar seriile de acţiuni nu respectă aceeaşi cronologie. Se cunoaşte cronologia necesară a procesului pentru fiecare serie şi cât de mult durează procesul pentru fiecare maşină. Aceste informaţii sunt înscrise în tabelul de mai jos, împreună cu durata procesului în ore:

Seria I		*Seria II*		*Seria III*		*Seria IV*	
maşini	*ore*	*maşini*	*ore*	*maşini*	*ore*	*maşini*	*ore*
A	2	C	2	C	2	C	3
D	2	D	2	B	4	B	3
B	4	A	6	A	5	E	3
D	3	C	4	C	3	D	2
E	2	D	3				

Aceasta înseamnă că seria III, de exemplu, are nevoie de două ore la maşina C, de patru ore la B, urmate de cinci ore la A şi în sfârşit, din nou trei ore la C pentru a se completa seria.

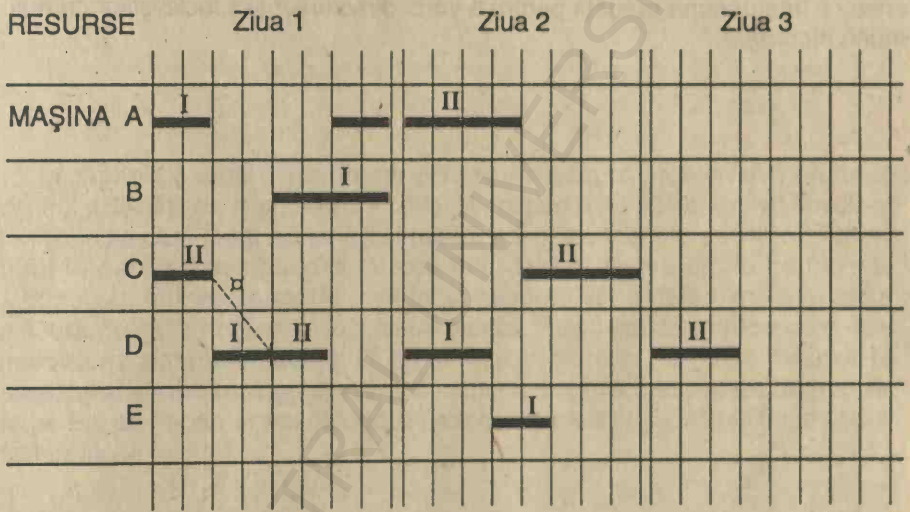
Pentru a schiţa un program, astfel încât aceste patru serii să fie executate în ateliere, în minimum de timp posibil, putem trasa o schemă Gantt şi introduce activităţile. Pentru pregătirea soluţiei noastre, am făcut anumite presupuneri:

- ziua de lucru este de opt ore;
- transfer instantaneu la următoarea maşină;
- o serie rămasă pentru a doua zi nu se va deteriora;
- nici un proces nu poate începe până când procesul anterior nu a fost finalizat.

În primul rând să începem cu seria I. După ce am pornit seria II, trebuie să ne ocupăm de activităţile deja în desfăşurare ale seriei I şi aceasta impune întârzieri la cea de a doua serie (vezi figura 7.16).

Exercițiul 7.9.
Introduceți activitățile seriei III și IV în schemă (figura 7.16). Cât de repede vor fi terminate cele patru serii? (Zece minute)

Aceasta ne conferă o imagine completă a modului în care finalizarea celor patru serii se realizează atunci când le pornim în ordine numerică. Schema ne oferă de asemenea o cale de a testa și alte variante. Munca se va realiza mai repede dacă am porni în primul rând cu seria II? Care ar fi întârzierea care s-ar impune dacă unul dintre operatori ar fi bolnav și numai doi ar fi disponibili? Să presupunem că ar trebui să introducem și o lucrare care trebuie terminată într-un timp foarte scurt și care ar avea întâietate față de celelalte serii?



¤ Marcați întârzierea impusă de seria II, pentru că mașina D este deja în funcțiune pentru seria I.

Fig. 7.16. Schemă Gantt: începerea activității, seriile I și II

Exercițiul 7.10
Trasați din nou schema Gantt necompletată din figura 7.16 și introduceți activitățile după ce ați așezat pe prima poziție seria II și rearanjați restul de sarcini, ținând cont de acest lucru. Este acesta un mod mai rapid de a termina cele patru serii? (Cincisprezece minute).

Aceste exerciții arată cât de utilă este schema Gantt pentru planificarea muncii acolo unde trebuiesc introduse un număr de activități și unde programarea și reprogramarea sunt necesare pe măsură ce cantitatea de muncă

se schimbă şi sosesc în permanenţă lucrări noi. Este un instrument foarte folositor pentru a obţine progresul în muncă, pe măsură ce ea se desfăşoară.

7.7. Rezumat

Acest capitol v-a prezentat câteva tehnici simple care vă pot ajuta să îndepliniţi mai eficient munca în calitate de supervizor:

- ❒ analiza informaţiilor;
- ❒ prezentarea informaţiilor;
- ❒ analiza muncii prin studiul metodei;
- ❒ normarea muncii;
- ❒ schema Gantt.

Dacă exersaţi utilizarea acestor tehnici, veţi fi mai eficient în munca dvs. şi veţi fi întotdeauna pregătit pentru a vorbi directorilor şi specialiştilor cu mai multă încredere.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

8. Rolurile supervizorului

În capitolele anterioare ne-am concentrat asupra problemelor aflate în centrul activităţii de supervizare - ce faceţi, capacităţile de care aveţi nevoie şi tehnicile pe care le-aţi putea folosi pentru a fi performant în acest rol. Totuşi, felul în care se desfăşoară munca dvs. zilnică şi greutăţile pe care le întâmpinaţi în încercarea de a vă face meseria, vor fi determinate în mare măsură de factori *din afara locului de muncă*. Acest capitol explică care este importanţa acestor influenţe. După ce-l veţi fi parcurs, veţi fi în măsură să analizaţi şi să contracaraţi aceste influenţe cu mai multă încredere în propriile forţe. Ele se împart în trei categorii: factorii organizatorici, factorii financiari şi factorii legali.

8.1. Dimensiunile organizaţiei supervizate

Pe măsură ce organizaţiile se extind, alte efecte încep să apară, conturând o imagine mai complicată despre organizaţiile mari. Există mai multe nivele în structură comparativ cu organizaţiile mici şi în consecinţă va fi nevoie să acordaţi mai multă atenţie procesului de comunicare, pentru a vă asigura că toată lumea lucrează împreună într-un mod corect. O altă consecinţă a acestei creşteri este faptul că organizaţia va avea nevoie şi îşi poate permite să angajeze mai mulţi specialişti pentru anumite segmente ale muncii ei. Chiar şi organizaţiile mici au specialişti, ca de exemplu contabilul care ţine evidenţa. Organizaţiile mari au specialişti pentru conducerea personalului, pentru relaţiile industriale, pentru controlul calităţii, pentru planificarea activităţii şi pentru alte domenii, potrivit cu natura muncii lor. Schema de organizare a companiei poate arăta ca în figura 8.1.

Dreptunghiurile reprezintă status-rolurile din organizaţie, liniile întărite indică relaţiile de raportare pe marginea cărora *este delegată autoritatea* şi liniile punctate arată *influenţa specialiştilor.*

Temă

Analizaţi organizaţia care v-a angajat. Trasaţi o diagramă similară pentru partea din organizaţie căreia îi aparţineţi, rolul directorului căruia îi raportaţi, angajaţii de care sunteţi răspunzător şi oamenii de la nivelul dvs. cu care intraţi în legătură în mod frecvent.

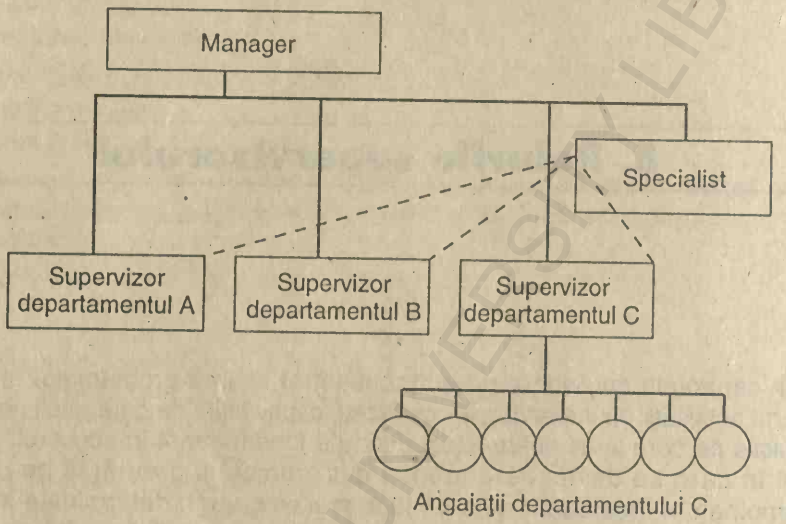


Fig . 8.1. Schema organizării companiei: structura pe nivele

Pentru a realiza această activitate trebuie să vă gândiţi la oamenii cu care luaţi contact în mod frecvent. Pentru a fi mai expliciţi în analiza noastră, ne vom referi la poziţia din organizaţie ca la "un rol" - o poziţie care are un set anume de obiective, responsabilităţi şi condiţii de muncă. De exemplu, "managerul de producţie" este un rol, "controlorul de calitate" este un rol, "supervizorul magazinului X" este un rol, "secretarul serviciilor de conducere" este un rol şi aşa mai departe. Deseori *relaţiile dintre aceste roluri* nu se iau în consideraţie cu destulă atenţie de către cei care pun bazele unei organizaţii şi fac anumite schimbări. În calitate de membru, cu un rol precizat în organizaţie, trebuie să analizaţi cu seriozitate celelalte roluri cu care intraţi în contact şi trebuie să separaţi în mintea dvs. persoana de rolul în sine.

S-ar putea ca doi oameni din organizaţia dvs. să nu se înţeleagă bine între ei cu privire la munca lor. Aceasta se întâmplă atunci când personalităţile lor sunt diametral opuse sau pentru că rolurile lor generează conflictul?

Autoverificare

Observaţi un supervizor care conduce un departament de producţie. Identificaţi alte trei roluri din organizaţie care ar putea intra în conflict cu al lui. (Cinci minute).

Există un număr de alternative posibile pentru această situaţie care depind de organizaţia pe care aţi ales-o. Aceste alternative sunt:

- *Inspectorul*, care verifică munca din secţie şi trebuie să fie convins că sunt atinse toate standardele de calitate;
- *Planificatorii de producţie*, care vor impune constant schimbări în programele de muncă pentru a face faţă cererilor clienţilor;
- *Personalul din serviciile de conducere*, care doreşte să vină în cadrul departamentului pentru a studia metode şi a stabili standarde de timp.

Supervizorii din toate organizaţiile vor fi supuşi influenţelor departamentelor de specialişti; dacă supervizaţi o secţie, trebuie să cunoaşteţi cât se poate de bine graniţele dintre activitatea dvs. şi a lor.

Janet, Mark şi Liz

Janet este supervizorul departamentului de contabilitate dintr-o companie locală. Ea este responsabilă cu supravegherea efectuării prompte a muncii legate de plătirea conturilor pentru articolele cumpărate de companie, de conducerea eficientă a secţiei şi furnizarea unui serviciu administrativ departamentului de cumpărare. Metodele folosite în momentul de faţă se bazează pe maşini de calcul destul de vechi şi pe maşina de scris electrică pentru a pregăti documentaţia. Firma se află într-un proces de schimbare, în favoarea metodelor computerizate. Cercetările legate de posibilele modalităţi de a realiza acest lucru sunt organizate de Mark Thomas, care este un specialist în computere, transferat din serviciile de management pentru a realiza modificarea. Un computer de acomodare, conectat la reţea a fost instalat în secţia lui Janet pentru a testa diferite munci de rutină şi pentru a ajuta la eliminarea fricii pe care unii dintre angajaţi o simt faţă de un astfel de echipament. Marţea trecută, Mark Thomas a venit în secţie pentru a testa o nouă procedură. Janet nu era în secţie pentru că se afla împreună cu directorul ei la o expoziţie legată de eficienţa în afaceri. Mark era grăbit de şeful lui să testeze ideea şi a rugat pe una dintre fete să lase munca pe care o făcea şi să realizeze procedura pe computer în acea după-amiază. Liz nu era convinsă de reuşită, dar a acceptat pentru că el este directorul unui alt departament şi mai ales pentru că l-a văzut deseori vorbind cu Janet. Când Janet s-a întors înapoi în acea după-amiază şi a văzut că activităţile importante nu erau efectuate, ea a mustrat-o pe Liz. Însă, Liz îşi susţinea nevinovăţia. În cele din urmă, Janet s-a dus să-l vadă pe Mark Thomas. Cearta care a survenit din cauza situaţiei respective, a stricat relaţia de lucru dintre Janet şi Mark şi până la urmă instalarea noului sistem a fost amânată.

Exerciţiul 8.1.

Unde a intervenit greşeala? Trasaţi o diagramă care să reprezinte structura de relaţii dintre Janet, Mark şi şeful lui Janet. (Zece minute).

În această reprezentare se presupune că rolurile făceau parte dintr-o structură de organizare care este firească pentru acest gen de departamente. Cea mai frecventă formă de conflict dintre roluri în organizaţii este *suprapunerea responsabilităţilor* directorului în domeniu (Janet) şi ale

specialistului (Mark). În unele companii există prea mulţi specialişti, astfel încât supervizorul nu mai este sigur dacă îi mai rămâne sau nu vreo sarcină specifică.

Modalităţi formale şi informale pentru finalizarea activităţii

Întreruperea procedurii formale. Exemplul lui Janet şi Mark ilustrează o altă caracteristică a organizaţiilor, cea reprezentată de asocierea unei structuri de proceduri formale (oficiale) cu modalităţi care nu sunt formale (neoficiale), pentru a obţine realizarea unei sarcini. După cum ar trebui să indice diagrama dvs., există o structură formală, dar responsabilitatea lui Mark se suprapune peste cea a lui Janet. El trebuie să obţină finalizarea activităţii de dezvoltare într-un mod identic ca rol cu cel al lui Janet, care încearcă să păstreze realizarea sarcinilor de producţie ale secţiei. Din această cauză Mark a apelat la metode neoficiale. Sunt mulţi supervizori care pun accent pe realizarea sarcinilor prin metode neoficiale; ei au relaţiile lor şi pot să obţină efectuarea lucrărilor mai rapid. Ei merg pe ideea "tu îmi faci un serviciu, o să-ţi fac şi eu la rândul meu unul". Căile neoficiale asemănătoare celor prezentate mai sus sunt o caracteristică a tuturor locurilor de muncă; cu cât o organizaţie este mai formală şi cu cât are mai multe reguli, cu atât este mai probabil ca oamenii să recurgă la metode neoficiale, să folosească întreruperi ale cursului de desfăşurare oficial şi să ajungă la înţelegeri cu oameni care îi pot ajuta.

Autoverificare

Este justificabil să folosiţi metode neoficiale pentru a obţine rezultate? (Cinci minute)

În anumite circumstanţe sunteţi îndreptăţit să folosiţi metode neoficiale pentru a obţine rezultate, dar, reţineţi că ele nu sunt decât "un tertip". Unele organizaţii sunt atât de împovărate de reguli şi reglementări încât, pentru a obţine realizarea unui lucru într-un timp adecvat, întreruperile neoficiale sunt necesare. Adevărul este că metodele neoficiale sunt uneori indispensabile, dar nu trebuie să ajungeţi să vă bazaţi pe ele ca reprezentând un mod constant de a munci. Ele pot constitui o variantă posibilă, dar ele pot fi şi un simptom al unor *nereguli de organizare*; continuând să le folosiţi nu veţi îndrepta neregula. Cazul ideal ar fi de a le folosi atunci când aveţi un termen limită, dacă este necesar, dar să întreprindeţi de asemenea ceva, pentru a stabili un mod de muncă care să fie recunoscut şi urmat de către organizaţie.

Discutaţi cu directorul dvs. S-ar putea să fie nevoie să aduceţi o problemă la cunoştinţa directorului în scopul găsirii unei soluţii. El este responsabil cu furnizarea resurselor şi a sprijinului, la fel cum şi dvs. sunteţi responsabil pentru secţia dvs. Dacă aveţi dificultăţi în desfăşurarea muncii în secţie, s-ar putea să fie un subiect pe care el va trebui să-l dezbată împreună cu alţi directori, de la nivelul lui sau chiar de mai sus. Cea mai importantă relaţie de muncă pentru dvs. este cea cu *directorul imediat superior*. Această relaţie ar trebui să fie un parteneriat în care fiecare persoană să ştie clar ce aşteaptă de la cealaltă şi astfel ea s-ar realiza dacă există schimburi permanente de idei şi găsirea de soluţii rapide. În calitate

de supervizor, comunicarea este foarte importantă; dacă directorul nu comunică cu dvs. prea mult, iniţiaţi acest proces. Fiţi ferm când vă expuneţi obiectivele. Dacă le-aţi scris pe o hârtie, aşa cum am explicat în capitolul 4, prezentaţi-le directorului dvs. şi întrebaţi-l dacă este de acord. Aceasta va lămuri ce aşteaptă de la dvs. şi invers. Scopul este ca toată lumea să se concentreze în aceeaşi direcţie.

8.2. Supervizorii şi sistemul financiar

Un alt aspect al unei organizaţii care poate afecta pe supervizori este sistemul financiar. Acesta este domeniul unui alt grup de specialişti: contabilii. Nu avem deloc intenţia de a intra în profunzime în problemele financiare sau de a vă transforma într-un specialist, dar supervizorii au cu adevărat nevoie să ştie cum funcţionează sistemul financiar. Scopul acestei secţiuni este să furnizeze informaţii în linii generale.

Contabilii controlează atât fluxul financiar intern şi extern cât şi menţinerea costurilor interne. Supervizorul are un rol important de jucat pentru că, fiind persoana care conduce un grup de muncă, el este un punct vital acolo unde costurile sunt în discuţie. Amintiţi-vă că *orice acţiune generează un caz.*

Costuri fixe şi costuri variabile

În capitolul 4 am examinat problemele unui club sportiv care organiza o petrecere. Să privim acum acest lucru din punct de vedere financiar. Ei au descoperit prin strângerea de informaţii care vor fi costurile fixe:

- ❒ închirierea sălii 40 lire
- ❒ formaţia 90 lire
- ❒ costurile de tipărire 30 lire

Ei s-au hotărît să ofere o petrecere seara şi au estimat că, dacă o fac cu ajutorul voluntarilor, costul pentru fiecare porţie va fi de 2 lire, care se va adăuga la preţul biletului. Apoi, ei trebuie să decidă cât să ceară pentru un bilet.

Autoverificare

Care este celălalt factor pe care vor trebui să-l aibă în vedere înainte de a se putea hotărî asupra preţului unui bilet? (Două minute).

Pe lângă costurile deja enumerate, va mai exista un alt factor principal, care va influenţa hotărîrea lor - numărul persoanelor invitate la petrecere. Acest factor are două feţe: preţul biletului va afecta numărul de persoane care vor veni şi acesta la rândul lui va afecta preţul pe care îl pot cere pentru fiecare bilet. Cum se vor hotărî? Ei vor analiza costurile şi vor avea grijă ca unele dintre ele să fie fixate, indiferent cât de mulţi oameni vin; de exemplu, preţuri ca cel pentru închirierea sălii şi costul formaţiei. Totuşi, costul mâncării poate varia în funcţie numărul de oameni care cumpără biletele.

Să presupunem că ei încearcă să schimbe preţul biletului şi se hotărăsc să încaseze 5 lire de bilet. În fiecare bilet va intra costul de 2 lire pentru masă şi vor mai rămâne astfel 3 lire care ajută la stabilirea preţurilor fixe.

Autoverificare

În această situaţie, câte bilete vor trebui să vândă pentru a acoperi costurile fixe? (Cinci minute).

Costurile fixe sunt următoarele: formaţia - 90 lire, sala - 40 lire şi tipărirea - 30 lire - totalul de costurilor fixe este de 160 lire. Dacă fiecare bilet vândut contribuie cu 3 lire la acoperirea costurilor fixe, vor trebui să vândă 160 : 3 = 53,3, adică în termeni mai practici, 54 de bilete, care ar depăşi doar puţin costurile fixe. Fiecare bilet vândut după al 54-lea va contribui cu 3 lire la fondurile clubului, ca profit. Putem să reprezentăm aceasta pe o diagramă, dacă trasăm o axă verticală, care să constituie partea costurilor şi o axă orizontală care să indice numărul biletelor vândute. Pe aceasta tragem o linie care arată costul porţiilor de mâncare, care creşte odată cu creşterea numărului persoanelor (costuri variabile) şi o altă linie care rămâne neschimbată, oricât de multe persoane ar veni (costurile fixe, vezi figura 8.2.)

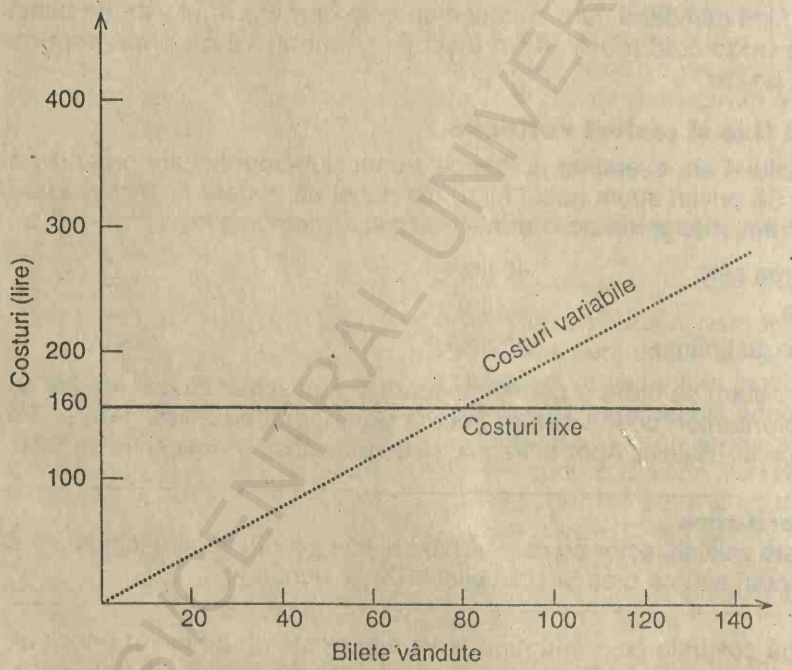


Fig. 8.2. Graficul costurilor fixe şi variabile

Figura 8.2. arată *costurile totale*, formate din costurile fixe adunate cu cele variabile. Pentru a reprezenta acest lucru să trasăm costurile variabile deasupra celor fixe. De asemenea, se trasează o altă linie la figura 8.2. pentru a arăta banii veniţi din vânzările biletelor (*venit*, vezi figura 8.3.).

Autoverificare

Care este semnificaţia punctului de întretăiere a liniei profitului cu linia costului total, din figura 8.3.? (Două minute)

Punctul de egalare

Punctul în care cele două linii se întretaie este punctul în care venitul egalează numai costurile totale sau cu alte cuvinte, punctul în care clubul şi-a acoperit cheltuielile făcute, dar nu a realizat nici un profit. Acest *moment de egalare* şi punctul în care se întâmplă aceasta se numeşte *punctul de egalare.* Figura 8.3 redă un model al situaţiei şi arată clar organizatorilor ce profit pot să aibă la diferite nivele de vânzări. Ştiţi din calculele anterioare că numărul de egalare este 54 şi că fiecare bilet vândut după aceea adaugă 3 lire la fondurile clubului. Acest lucru este ilustrat de diferenţa crescătoare dintre linia profitului şi linia costului total.

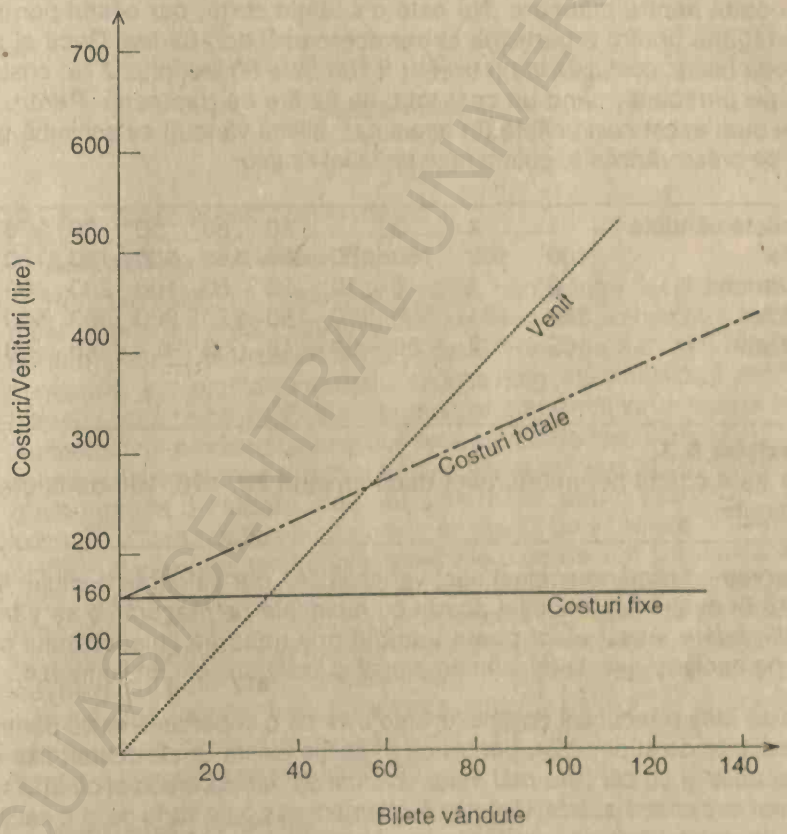


Fig. 8.3. Graficul profitului şi costurilor totale

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Exerciţiul 8.2

Din figura 8.3., calculaţi profitul care s-ar obţine pentru 140 de bilete vândute. (Zece minute)

Ei vor realiza un profit bun, dar aceasta depinde bineînţeles de vinderea acelor 140 de bilete. Ar putea să ia în consideraţie posibilitatea creşterii preţului fiecărui bilet pentru a realiza un profit mai mare (aceasta ar fi ilustrată de o linie mai abruptă a venitului în figura 8.3.), dar procedând astfel, ei vor îngreuna vinderea biletelor.

Costul pe unitate

O altă caracteristică importantă a costurilor poate fi evidenţiată dacă vom calcula costul pentru fiecare persoană, pe măsură ce numărul lor creşte. Dacă petrecerea a fost un eşec şi ei au vândut doar un bilet, costul total pentru acel bilet ar fi 160 lire, reprezentând costurile fixe, la care se adaugă 2 lire - costul pentru mâncare. Nu este o situaţie certă, dar costul pentru acea persoană pentru a participa la petrecere ar fi de 162 lire. Dacă ei ar vinde două bilete, costul fix la un bilet ar fi 160 : 2 = 80 lire, plus 2 lire costul variabil pe persoană, dând un cost total de 82 lire de persoană. Pentru a examina cum acest cost/unitate (în acest caz, biletul vândut) se schimbă pe măsură ce cresc vânzările, putem face un tabel simplu:

Nr. de bilete vândute	1	2	3	5	10	30	50	100	200
Costul fix	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Costul variabil	2	4	6	10	20	60	100	200	400
Costul total	162	164	166	170	180	220	260	360	560
Cost/unitate	162	82	55	34	18	7,3	5,2	3,6	2,8

Exerciţiul 8.3.

Care este costul pe unitate/bilet dacă ei vând 70, 110, 150 de bilete? (Cinci minute)

Observaţi că rămâne acelaşi cost variabil/bilet, dar valoarea costului fix care intră în costul fiecărui bilet *scade cu rapiditate pe măsură ce se vând mai multe bilete.* Acest efect poate fi arătat prin trasarea liniei costului pe unitate, pe aceleaşi axe, la fel cum am trasat şi liniile de cost, în figura 8.4.

Această idee a reducerii costului/unitate este de o importanţă vitală pentru dvs. în calitate de supervizor, pentru că în secţie există unele costuri fixe şi unele variabile şi *cu cât este mai mare volumul de muncă efectuat* cu atât *va deveni mai mic costul/unitate.* Unitatea fundamentală poate varia de la o secţie la alta. În manufactură, unităţile sau articolele vor fi exprimate în costuri/produse; în aprovizionare, va fi costul/bucată, în tipărire, costul/carte; în transport, costul/km. Există o unitate de estimare la care să se raporteze preţurile.

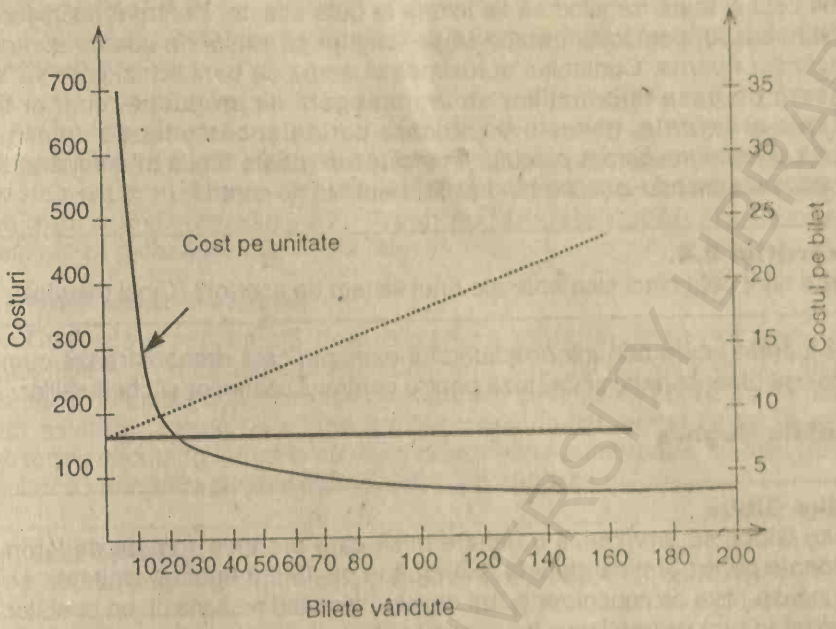


Fig. 8.4. Grafic al costului/unitate

Acoperirea costurilor fixe

Pentru a câştiga o sumă suficientă de bani pentru fiecare activitate, astfel încât să poată fi plătite costurile fixe, reprezintă o preocupare permanentă a contabilului. El sau ea au sarcina de a se ocupa de *costurile interne* ale companiei. În majoritatea cazurilor situaţia este mai complicată decât vinderea biletelor, pentru că va exista o cumulare a activităţilor în cadrul companiei. Varietatea de produse sau servicii este oferită de majoritatea companiilor, iar contabilul specializat pe costuri trebuie să se asigure că fiecărei activităţi i se desemnează o valoare îndeajuns de mare, astfel încât să fie acoperite costurile. Costurile fixe sunt numite cheltuieli de activitate. Cheltuielile ca şi chiria şi impozitele, asigurările, amenzile date de stat şi salariile angajaţilor, care nu au o contribuţie directă la produs, intră în această categorie. Orice cost, care nu poate fi încadrat potrivit unei unităţi specifice de producţie, este un cost de activitate şi trebuie plătit. Pentru a recupera banii daţi pentru costurile de activitate, contabilul va calcula costurile variabile din fiecare lucrare nouă (cum ar fi costurile materialului şi de muncă) şi va adăuga după aceea un procentaj pentru a strânge bani din acea lucrare, bani care vor contribui la plata costurilor indirecte.

Controlul costurilor

Unde se duc toţi banii? Într-o afacere, controlul costurilor este îngreunat de faptul că nu există doar un singur proiect care trebuie avut în vedere, ci o întreagă varietate de activităţi. Vor exista produse diferite, fiecare având un

anumit cost şi toate trebuind să fie livrate la date diferite. Pentru a soluţiona această situaţie, contabilul trebuie să se asigure că *există un control corect al costurilor interne.* Contabilul aproximează suma de bani lichizi care va fi necesară pe baza informaţiilor de la managerii de producţie, cum ar fi vânzările anticipate, nivelele de stocare cerute şi costurile de muncă. Aceasta oferă o imagine a *planului financiar* care poate fi pus în comparaţie cu *cheltuielile propriu-zise*, pornind astfel sistemul de control.

Exerciţiul 8.4.

Care sunt cele cinci elemente ale unui sistem de control? (Cinci minute).

Să lucrăm acum prin intermediul unui exemplu care demonstrează cum este folosit planul financiar ca bază pentru controlul costurilor şi cheltuielilor.

Mobila Hughes

Mike Gibbs

Mike Gibbs supervizează o unitate mică,care produce scaune de lemn tradiţionale pentru a fi vândute la distribuitori cu 45 lire bucata. Unitatea se compune din Mike ca supervizor şi trei membri, formând personalul: un operator specializat în prelucrarea lemnului, o persoană care asamblează şi o persoană care finalizează munca. Mike conduce unitatea şi este contabilul patronului, Dl Hughes. Mike redactează planul financiar pe următoarele şase luni pentru a-l înmâna d-lui Hughes. Factorii care trebuie luaţi în consideraţie sunt:

- ❒ costurile fixe, pentru întreţinere şi echipament sunt de 1 900 lire pe lună;
- ❒ salariile sunt de 160 lire pe săptămână pentru fiecare dintre cei trei operatori;
- ❒ salariul lui Mike este de 800 lire pe lună;
- ❒ costurile pentru material sunt de 20 lire pentru un scaun şi materialul este cumpărat şi plătit în luna în care este nevoie de el.

Mike a calculat împreună cu Dl Hughes cererea pentru următoarele şase luni, după cum se arată mai jos:

Ianuarie	*Februarie*	*Martie*	*Aprilie*	*Mai*	*Iunie*
150	210	250	300	300	280

Mike expune planul sub formă de tabel, luând pe rând în discuţie fiecare intrare. Cifrele ce redau costul sunt uşor de înşiruit, deoarece costurile fixe sunt constante pentru fiecare lună şi salariul poate fi calculat sub formă de cheltuială lunară.

	lire
- Trei operatori cu 160 lire pe săptămână	
3 x 160 = 480 pe săptămână x 4 = salarii lunare	1920
- Salariul lunar al supervizorului	800
Costul total al muncii pe lună	2720

Costurile materialelor sunt calculate la 20 lire pentru fiecare scaun.

Exercițiul 8.5.
Care ar fi costurile materialelor pe fiecare lună conform planificării? (Două minute)

Putem aduna acum toate aceste informații într-un tabel de costuri. Pentru fiecare lună, notăm în tabel articolele și valoarea cheltuielilor. De exemplu, pentru ianuarie,costurile fixe vor fi 1900 lire, salariile - 1920 lire, salariul supervizorului - 800 lire și materialele - 3000 lire; împreună realizează o cheltuială de 7 120 lire.

Calcularea profitului

Cheltuiala reprezintă doar o parte a ecuației, însă noi trebuie să cunoaștem și pe celelalte (profitul care va fi câștigat din vânzări). În unitatea lui Mike nu există acțiuni deoarece scaunele sunt făcute numai pe comandă, dar există un credit pe o lună de zile, ceea ce înseamnă că banii pentru scaunele făcute în ianuarie nu vor fi primiți până în februarie. Venitul rezultat în urma vânzărilor din decembrie este de 10.000 lire.

Exercițiu 8.6.
Care va fi venitul pentru celelalte cinci luni de zile? (Cinci minute)

Putem să alăturăm acum acestor cifre costurile și să calculăm profitul sau pierderea pe care o va avea unitatea în fiecare lună, dacă aproximarea făcută este corectă și dacă valorile costurilor pot fi păstrate la cele deja estimate.

	Ian	Febr.	Mart.	Apr.	Mai	Iunie
Aproximare	150	210	250	300	300	280
Costuri fixe	1900	1900	1900	1900	1900	1900
Salarii	1920	1920	1920	1920	1920	1920
Salariul supervizorului	800	800	800	800	800	800
Materiale	3000	4200	5000	6000	6000	5600
Cheltuiala totală	7620	8820	9620	10620	10620	10220
Venit	10000	6750	9450	11250	13500	13500
Bilanț:	+2380	-2070	-170	+630	+2880	+3280

Cum folosim aproximarea?

Tabelul conținând informațiile financiare este important pentru orice firmă din mai multe motive. În primul rând, constituie un plan și arată dacă o companie va fi eficientă în perioada următoare sau dacă va trebui sau nu să-și facă credit la bancă. În caz contrar, atunci când compania nu se descurcă extraordinar de bine, deoarece suma bilanțurilor de câștig și cele de pierderi, (redate pe ultima linie din tablel) va demonstra că acea companie va realiza în aceste șase luni - 6930 lire, ceea ce înseamnă că bate pasul pe loc și nu prea are profit. Ei vor trebui să se hotărască cum să acționeze în această privință - să vândă mai activ pentru a obține mai multe comenzi și să se genereze un profit sau să reducă din costuri într-un fel sau altul.

În al doilea rând, tabelul furnizează o cale de a spune care sunt *nevoile companiei de bani lichizi.* După cum este prezentat în plan, valoarea financiară maximă luată pe credit va fi de 2070 lire în februarie. Dacă ei ar primi o comandă mare, care nu ar fi plătită decât după executarea ei, atunci aceasta ar afecta suma banilor lichizi şi ar necesita credite suplimentare. Totul ar fi în regulă dacă banca ar fi pregătită să extindă proiectul; în caz contrar afacerea este falimentară. Multe firme au ieşit din afaceri în acest fel.

În al treilea rând, buletinul furnizează acum o serie de declaraţii lunare *despre cheltuieli şi venit* (costuri şi producţie) şi pe măsură ce banii vin, supervizorul poate monitoriza realizările în concordanţă cu planul şi poate încerca o acţiune de redresare. Dacă se măresc costurile peste nivelele planificate, dacă preţul materialelor se schimbă sau dacă există vreo întrerupere în producţie ce va afecta venitul, atunci efectele pot fi prevăzute şi acţiunea de redresare începută. Bilanţul pentru fiecare lună devine bugetul pentru acea perioadă, care furnizează standardul pentru controlul bugetar. În viaţa reală, unde lucrurile sunt mai complicate decât în exemplul nostru, fiecare parte a operaţiunii îşi are propriul buget - va exista un buget de vânzări, un buget de producţie şi aşa mai departe.

Rolul supervizorului în sistemul financiar

În cadrul tuturor companiilor, supervizorii joacă un rol important în afaceri. Ei controlează grupul de muncă ce ajută la câştigarea venitului şi coordonează cheltuielile. Secţia trebuie să-şi câştige întreţinerea chiar dacă nu este prevăzută în cost şi buget într-un mod evident. În această scurtă analiză a problemelor financiare, noi am arătat cinci idei importante.

Temă

Care sunt cele cinci idei pe care ar trebui să vi le reamintiţi despre costuri şi profit în afaceri? (Zece minute)

- ❒ Modul în care munca organizaţiei generează *venituri în bani lichizi.* Aceştia se vor scurge înapoi în firmă, doar dacă produsele şi serviciile care produc satisfacţia clientului sunt vândute;
- ❒ Unele costuri sunt *fixe* potrivit cu volumul de muncă; altele *variază*;
- ❒ *Costurile totale* trebuiesc comparate cu *venitul,* pentru a vedea dacă există profit sau pierdere;
- ❒ Importanţa păstrării ridicate a volumului de muncă pentru a uniformiza costurile fixe, ţinând scăzute *costurile pe unitate*;
- ❒ Rolul *bilanţului de venit şi cheltuieli,* ca bază de calcul a nevoilor de bani lichizi şi folosirea controlului bugetar pentru menţinerea scăzută a costurilor.

8.3. Factori legali

În această secţiune vom aborda supervizorii şi condiţiile lor legale, stabilind poziţia lor şi apoi vom examina implicaţiile legale ale unor acte parlamentare care oferă drepturi angajaţilor. Ne referim la personalul dvs. ca fiind "angajaţii' în această secţie, pentru a se conforma formulării statuturilor, codurilor de practică parlamentare etc.

Supervizorii trebuie *să cunoască drepturile angajaţilor lor* pentru a-i conduce eficient. Ne referim la acte care sunt de interes specific pentru supervizori, urmate de prevederi pentru sănătate şi siguranţă, Codul muncii, 1974 (cu amendamentul din 1987). În final vom analiza rolul sindicatelor şi modul în care acestea îl afectează pe supervizor.

Legi specifice

Fiecare patron are *o datorie faţă de* angajaţii lui. Supervizorul, ca reprezentant al patronului are aceeaşi datorie. Prin însăşi natura muncii lor supervizorii sunt şi *reprezentanţii angajaţilor,* care aşteptă de la supervizor să-i reprezinte în faţa conducerii. Datorită faptului că supervizorii sunt directorii din linia întâi, se găsesc deseori într-o poziţie mai bună de a-şi exercita îndatorirea decât directorii mai mari în grad. Supervizorii au îndatorirea legală de a reprezenta, pe de o parte conducerea şi pe de altă parte angajaţii, ceea ce le face munca dificilă când cele două părţi sunt în dispută. În virtutea poziţiei lor în organizaţie, supervizorii *au dreptul legal de a da ordine*, dacă aceste ordine sunt legale şi raţionale. Ei trebuie să pretindă ca toate ordinele să fie executate, pentru că altfel ei nu şi-ar putea desfăşura munca. Discutăm acest lucru deoarece este un drept fundamental pe care îl au supervizorii, deşi dreptul de a da un ordin poate deveni un motiv de conflict.

Disciplina

Supervizorii sunt responsabili faţă de conducere pentru *faptele angajaţilor lor.* Una dintre îndatoririle supervizorilor este menţinerea disciplinei.

Temă

Are compania dvs. vreo procedură disciplinară? Sunteţi familiarizat cu aceasta? (Cinci minute)

Realizaţi etapele procedurii disciplinare din compania dvs. şi definiţi care este rolul şi funcţia dvs. în cadrul acesteia. Se conformează oare procedura disciplinară a companiei dvs. codului de practici oferit de Serviciul de Consiliere, Conciliere şi Arbitrare (SCCA) care are îndatorirea de a îmbunătăţi relaţiile industriale. Orice caz raportat la SCCA sau unui tribunal industrial va fi în mod automat judecat conform acestui cod de aplicare. Dacă compania dvs. nu are o procedură sau dacă procedura ei nu se conformează codului, ar trebui să vă documentaţi în acest sens.

Vă prezentăm caracteristicile esenţiale ale procedurilor disciplinare, aşa cum le recomandă SCCA. Procedurile disciplinare nu ar trebui văzute doar ca mijloc de *impunere a sancţiunilor împotriva indivizilor implicaţi.* Ele ar trebui create într-un asemenea mod încât să încurajeze ameliorarea şi controlul conduitei (vezi capitolul 6, în care se explică interviurile disciplinare). Procedurile disciplinare ar trebui:

- ❒ să se facă *în scris*;
- ❒ să specifice *cui se aplică*;
- ❒ să susţină realizarea procesului de muncă;

- să indice *acţiunile disciplinare* care ar putea fi luate;
- să specifice nivelele de conducere care au *autoritatea de a lua măsuri de disciplină*, asigurând faptul că supervizorii nu au în mod normal puterea de a concedia fără a informa personalul mai mare în grad;
- să susţină *informarea* indivizilor cu privire la reclamaţiile împotriva lor şi să li se dea posibilitatea de *a se apăra* înainte de a lua vreo hotărîre;
- să li se dea indivizilor dreptul de a fi *însoţiţi de un reprezentant al sindicatului* sau de *un coleg de muncă*, la alegere;
- să asigure faptul că, exceptând o conduită deviantă, nici un angajat nu poate fi concediat *pentru încălcarea disciplinei;*
- să asigure faptul că nu se va recurge la nici o acţiune de disciplinare, până când cazul nu a fost *anchetat cu grijă;*
- să asigure faptul că indivizilor le este dată *o explicaţie* privind penalizarea impusă;
- să facă posibil *dreptul la recurs* şi să specifice procedura de urmat.

Plângerile

Indiferent cât de atenţi suntem ca supervizori, există persoane care sunt nesatisfăcute. Un bun supervizor va "rezolva" întotdeauna o plângere cât mai repede cu putinţă. Pentru a face acest lucru este nevoie de bun simţ, de o cunoaştere a procedurilor de revendicări, de o bună cunoaştere a activităţilor şi altor date ale companiei.

Majoritatea companiilor au atât proceduri *informale* cât şi *formale*; de multe ori cea informală o precede pe cea formală. Optaţi întotdeauna pentru o soluţie cât mai puţin birocratică; vor fi implicate mai puţine persoane din afară!

Acest punct final poate fi chiar motivul optării în favoarea unei proceduri formale - obiectivul este adunarea dovezilor pentru a fi folosite mai târziu!

Procedura informală tipică. Etapele de procedură sunt:

- o încercare de reconciliere, printr-o *abordare directă* a celor două părţi implicate;
- dacă acest lucru nu este posibil se cere un interviu sau o întâlnire a celor două părţi. Conform unui timp stipulat (stabilit în procedură) se organizează o *întâlnire* cu ambele părţi, susţinători (apărare) şi un membru din organizaţie cu statut superior;
- dacă acest lucru eşuează, procedura permite de obicei *o repetare* la un nivel mai înalt.

Procedura formală tipică. Dacă procedura informală eşuează în găsirea unei soluţii, poate fi abordată procedura formală.

Aici etapele sunt:

- *plângerea este trimisă în scris* unui ofiţer (desemnat în cadrul procedurii formale a organizaţiei) precum şi o copie, celeilalte părţi.
- în cadrul unui timp stipulat se aranjează *o întâlnire* pentru audierea *dovezilor* părţilor implicate. Juriul care este adus pentru a participa

variază în funcţie de tipul organizaţiei şi de gravitatea plângerii. De obicei participă şi apărătorii.

- ❒ există în mod invariabil *o procedură de recurs* care să acopere eventualitatea în care procedura formală nu găseşte o soluţie satisfăcătoare.

8.4. Actul de protecţie a angajaţilor, 1978

Acest act este constituit din alte patru acte precedente, care acopereau drepturile individului angajat.

- ❒ Actul de plată de inutilitate, 1965
- ❒ Actul contractelor de angajare, 1972
- ❒ Actul sindicatelor şi relaţilor de muncă, 1974
- ❒ Actul protejării angajaţilor, 1975

Actul din 1978 a fost adus la zi şi amendat în mod substanţial de la prima sa apariţie; cele patru completări importante care ne interesează sunt:

- ❒ Actul de angajare, 1980
- ❒ Actul de angajare, 1982
- ❒ Actul de angajare ,1988
- ❒ Actul sindicatelor, 1984

Ca supervizor trebuie citiţi părţile din legislaţia de angajare care sunt relevante în zona dvs. de muncă.

Drepturile angajaţilor

Din prevederile actului, drepturile angajaţilor sunt aşezate în următoarele opt categorii; angajaţii au dreptul la o declaraţie scrisă a contractului lor de angajare care să includă aceste detalii.

Contractele de angajare:

1. după patru săptămâni i se dă dreptul angajatului la *un preaviz specificat*;
2. în timp de treisprezece săptămâni, patronul trebuie să-i furnizeze angajatului copie scrisă a contractului, oferind toate *detaliile de angajare necesare*;
3. actul conţine reguli de calcul a continuităţii angajării (pentru probleme legate de pensie).

Declaraţii de plată. Declaraţiile de plată trebuie furnizate tuturor angajaţilor, arătând salariul brut, net şi informaţii cu privire la formele de impozitare sau reţineri băneşti.

Salariul garantat. Angajaţilor li se garantează dreptul de a fi plătiţi de la cinci zile la trei luni, într-o medie prevăzută anual, în compensaţie *pentru pierderi de profit, cauzate de circumstanţe care sunt sub controlul patronului.*

Programul de lucru redus. Angajaţii care sunt *persoane oficiale ale sindicatului* au dreptul la program redus pentru îndatoririle sindicale sau pentru instruire, dacă sindicatul este recunoscut de patron. Membrii sindicatului au dreptul la un timp în afara muncii pentru întâlniri. *Femeile gravide* au dreptul la

program redus pentru îngrijirea prenatală. În anumite circumstanţe, patronilor li se cere reducerea raţională a programului pentru angajaţii care ocupă *poziţii publice specifice* pentru îndeplinirea îndatoririlor pe care le au. Muncitorii care sunt concediaţi au dreptul de asemenea la o anumită reducere a orelor de muncă pentru a-şi căuta de lucru.

Drepturi pentru femeile însărcinate. Drepturile femeilor însărcinate sunt prezentate în detaliu în Actul de protecţie socială, 1986. Ele nu pot fi concediate din cauza graviditătii. Au dreptul să-şi recapete slujba, dacă se prezintă la serviciu într-un interval de până la douăzeci şi nouă de săptămâni după naşterea copilului sau la alternativa de a continua munca; plata pentru perioada de maternitate este stabilită în funcţie de vechime, pe timp de doi ani. Cele cu o vechime de până la 6 luni au dreptul doar la plata concediului de maternitate stabilit.

Concedierea nedreaptă. Angajaţii care au lucrat anumite perioade minime de angajare (104 săptămâni) au dreptul să nu fie concediaţi şi să aibă drept de apărare în caz de reclamaţie, *prin tribunalele industriale.* Remedierile concedierii nedrepte sunt formulate ca reîncadrare, reangajare sau compensare. Declaraţiile scrise pe motiv de concediere constituie dreptul angajaţilor care au mai mult de *104 săptămâni* de angajare.

O zonă de interes specială pentru supervizor este aceea a "concedierii constructive". Aceasta se întâmplă când un angajat părăseşte slujba şi pretinde că acesta este rezultatul modului în care a fost tratat. Acest angajat va pretinde că a fost concediat în mod constructiv.

Concedierea pe drept. Concedierea poate fi dreaptă doar dacă patronul poate demonstra că motivul a fost unul dintre cele listate mai jos:

- ❒ un motiv legat de *capacitatea şi calificările* angajatului pentru munca respectivă;
- ❒ un motiv legat *de comportamentul* angajatului;
- ❒ *inutilitate*;
- ❒ o *îndatorire fixă sau o restricţie* care împiedică continuarea angajării;
- ❒ alt *motiv substanţial* care ar putea justifica concedierea.

Patronul trebuie să arate, de asemenea, că angajatul s-a purtat în concordanţă cu circumstanţele în care motivul este suficient pentru a justifica concedierea lui.

Inutilitatea. În caz de inutilitate, un angajat este compensat cu o sumă totală, numită "plată de inutilitate", în funcţie de vechimea în muncă, vârstă şi salarizare în condiţiile stabilite. Angajatul are dreptul la *o declaraţie a sumelor care se vor plăti*, anterioară plăţii.

8.5. Alte acte care afectează activitatea supervizorului

- ❒ Actul de plată egală, 1970
- ❒ Actul de reabilitare a infractorilor, 1974
- ❒ Actul de discriminare sexuală, 1975 şi 1986
- ❒ Actul de protecţie rasială, 1976

Ca supervizor trebuie să fiţi responsabil de selectarea angajaţilor pentru instruire şi promovare şi pentru numirea de noi angajaţi. Majoritatea acestor lucruri sunt făcute prin interviuri şi toate cele patru acte, care fac ilegală discriminarea individului. "Discriminare" înseamnă a trata o persoană *mai puţin favorabil decât pe altele*, din motive specifice.

Actul de plată egală, 1970 Trebuie să trataţi, să plătiţi şi să furnizaţi perspective egale bărbaţilor şi femeilor angajaţi în "aceeaşi muncă", cu alte cuvinte, să nu faceţi discriminări. În cazul unei reclamaţii ce priveşte acest act, angajatul poate face apel la un *tribunal industrial.*

Actul de reabilitare a infractorilor, 1974. Nu trebuie să faceţi discriminări în privinţa persoanelor care au cazier penal şi trebuie să acţionaţi gradat şi raţional pentru a vă asigura că ceilalţi nu fac discriminări în timpul perioadei lor de reabilitare.

Actul de discriminare sexuală, 1975 şi 1986. Acest act protejează angajatul în legătură cu apartenenţa sexuală sau stare civilă; prevederile lui includ şi persecuţiile, deoarece a existat un precedent cu privire la acest act. Comisia oportunităţilor egale se ocupă de recursuri.

Actul de protecţie rasială, 1976. Acesta oferă protecţie împotriva discriminării pe bază de *culoare, rasă, naţionalitate, etnie sau origine.*

Discriminare directă şi indirectă

Discriminarea directă: Discriminarea directă apare când diferenţele se fac *numai din cauza culorii*, rasei sau originii.

Discriminarea indirectă: Discriminarea indirectă apare atunci când condiţiile contrastante afectează *un grup particular mai mult decât pe alţii;* de exemplu, folosirea unui test de limbă complicat în scop de selecţionare. Cei care concurează pentru slujbă sau angajaţii existenţi şi care doresc să depună plângere, folosesc serviciul de conciliere al SCCA sau Comisia pentru Egalitate Rasială.

Autoverificare

Care este diferenţa dintre discriminarea directă şi cea indirectă la locul de muncă? (Două minute)

Discriminarea directă are loc atunci când este ea aplicată pe bază criteriile de culoare, rasă, crez, sex sau stare civilă. Discriminarea indirectă are loc în condiţii opuse şi afectează un individ sau un grup prin intermediul limbajului, cunoştinţelor sau oricărei alte cerinţe sau condiţii, în mod intenţionat sau nu. Aceste două tipuri de discriminare se aplică tuturor celor patru acte.

Actul de sănătate şi siguranţă la lucru, 1974 (cu amendamente, 1987). Acest act transpune interesul unei companii de-a asigura continuu condiţiile de siguranţă şi sănătate în muncă pentru angajaţi. Actul susţine înlocuirea gradată a normelor de siguranţă şi sănătate prin revizuire şi aducerea la zi a prevederilor, sub forma unui sistem de *reglementări şi coduri de procedură aprobate*, elaborate împreună cu departametul industrial, pentru a

crea un corp integrant de reglementări aplicate pe baze comune.

Oricare ar fi rolul şi statusul dvs. veţi avea un set de norme ce acoperă nevoile reale. Acestea *au statut legal* şi vor fi folosite în urmăriri legale, ca dovadă a faptului că ele au fost încălcate.

Acesta este asemănător ca desfăşurare cu cel al regulilor de circulaţie. Dacă aveţi un accident şi se descoperă că nu aţi respectat legea, atunci aceea va fi dovada nerespectării regulilor de siguranţă.

Temă

Faceţi rost de o copie a codului muncii specific locului dvs. de muncă şi citiţi-l cu atenţie.

Îndatoriri. După cum am explicat mai devreme, supervizorul îl reprezintă pe patron, care are îndatoriri clare conform actului din 1974. De exemplu, toate instalaţiile tehnice şi echipamentul trebuie ţinute la nivelul *standardelor de siguranţă* necesare. Toate *sistemele de muncă* trebuie să fie sigure; se include şi mediul în care lucraţi.

Sunteţi responsabil de controlul regulat al echipamentului de siguranţă, care include instrucţiuni de acces, de siguranţă, aparatură de testare şi echipament de protecţie. Stocarea în siguranţă a "substanţelor" periculoase este o altă îndatorire (vezi CSDS,mai jos).

Politica organizării protecţiei muncii. Patronul este responsabil de redactarea unei *declaraţii scrise* a politicii generale de protecţie a muncii, arătând modul de organizare şi asigurare privitoare la sănătate şi securitate în muncă.

Informare şi instruire cu privire la protecţia angajaţilor. Informarea asupra protecţiei muncii şi instruirea în acest sens a angajaţilor este datoria fiecărui patron. Dacă există în secţia dvs. procese care cer o instruire specifică, trebuie să vă asiguraţi că acestea sunt *identificate* şi că se oferă *o instruire adecvată* pentru siguranţa personalului.

Ce înseamnă toate acestea? Ca reprezentant al patronului trebuie să vă asiguraţi că locul de muncă este sigur. Aveţi toată puterea legii în spate. Trebuie să opriţi orice practică nesigură şi să raportaţi reprezentantului departamentului de protecţie a muncii şi sănătate, precum şi directorului dvs. Trebuie să verificaţi orice condiţii care periclitează sănătatea şi siguranţa angajaţilor şi pe care le observaţi sau vă sunt aduse la cunoştinţă.

Ca supervizor puteţi fi acuzat de neglijenţă în supervizare dacă unul dintre angajaţi a cauzat din neglijenţă daune unei alte persoane. Oamenii care sunt răniţi vor în general despăgubiri şi primul pas pe care îl fac este acela de *a demonstra neglijenţă*. Cum patronul este cel care are bani, el este în mod normal dat în judecată. Sunteţi de asemenea responsabil în faţa actului de responsabilitate, în care toţi supervizorii au datoria de a proteja toate persoanele *de care în mod legal sunt răspunzători.*

Angajaţii. Şi ei au datoria de a avea grijă cu privire la evitarea vătămării lor sau a altora. Instructajul de protecţie a muncii ar trebui să evidenţieze orice risc legat de activitatea prestată. Nerespectarea normelor de protecţie a muncii poate fi considerată drept infracţiune, atunci când sunt vătămate alte persoane. Pedepsa poate fi închisoarea sau amenda.

Temă

Cum trebuie să acţionaţi împotriva unui angajat atunci când dereglează un dispozitiv de siguranţă? (Cinci minute)

În calitate de supervizor puteţi folosi normativele disciplinare care pot fi aplicate împotriva angajaţilor care periclitează siguranţa muncii. În plus, potrivit legii, puteţi raporta acest incident compartimentului de protecţie a muncii, posibilele consecinţe fiind amendarea sau chiar închisoarea.

CSDS - Controlul substanţelor dăunătoare sănătăţii. Actul devine lege pe 1 octombrie 1989 şi va asigura controlul asupra unei serii de substanţe despre care s-a convenit că sunt dăunătoare sănătăţii.

8.6. Supervizorul şi sindicatele

S-ar putea să aparţineţi unui sindicat. A fi supervizor nu vă împiedică să vă alăturaţi unui sindicat. Există sindicate ale supervizorilor; de exemplu, Asociaţia Angajaţilor de Profil Ştiinţific, Tehnic şi de Conducere (APSTC). Organizaţia în care lucraţi are o ierarhie proiectată anume pentru producerea bunurilor sau furnizarea serviciilor de către angajaţi. Sindicatele au de asemenea o ierarhie care coboară de la nivel naţional la cel regional, la cel districtual şi până la nivel de ramură,iar mai apoi, la ultimul nivel, administratorii de magazine care reprezintă aceiaşi angajaţi. În calitate de supervizor reprezentaţi conducerea, dar şi pe angajaţi.

Supervizorii intră în conflict cu sindicatele, ca rezultat al disputelor dintre ei şi angajaţi, care sunt membri de sindicat. Dacă firma dvs. recunoaşte sindicatul şi a intrat într-o relaţie de colaborare cu el, s-ar putea foarte uşor să vă găsiţi într-o situaţie în care angajaţii dvs., care sunt reprezentanţi ai sindicatului, să aibă acces la informaţii care nu vă sunt disponibile. Oricare dintre angajaţii dvs., care sunt membri de sindicat, sunt îndreptăţiţi să participe la întâlnirile sindicale. Reprezentanţii sindicatelor au de asemenea drept la timp liber plătit pentru efectuarea sarcinilor de sindicat.

Supervizorii ar trebui să fie atenţi la conduita lor faţă de reprezentanţii sindicatului, altfel s-ar putea cataloga drept "persecuţie". Există observaţii speciale în legătură cu tratarea oficialităţilor sindicatului în codul de practică al serviciului de consiliere, concilieri şi arbitrare (SCCA).

Conducerea managerială asigură realizarea muncii *de către oameni*, în timp ce sindicatele urmăresc obţinerea lucrurilor *pentru oameni*. Aceste două ideologii pot exista în armonie. Dvs. în calitate de supervizor, fiind chiar în mijlocul jocului, puteţi avea un rol important în realizarea echilibrului. Vă aflaţi aproape de forţa de muncă şi puteţi să rezolvaţi problema imediat ce apare. Relaţiile echilibrate între aceste două forţe demonstrează înţelepciune practică, influenţând pozitiv afacerile patronului dvs.

Am analizat deja implicaţiile legale ale rolului dvs. de supervizor, v-am conturat probabil o idee despre acest aspect important al muncii. Dacă vreţi mai multă informaţie despre oricare dintre aceste subiecte, consultaţi-vă patronul, sindicatul, centrul de muncă şi legislaţia în această privinţă.

Pentru a afla mai multe despre acest aspect vital în supervizare, puteţi citi: Chris Brewster, "Relaţiile cu angajatul" şi Margaret Attwood "Conducerea personalului", ambele din seria cărţilor de specialitate ale Editurii Macmillan.

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

9. Supervizarea – o perspectivă globală

A fi supervizor este o muncă grea, dar cu foarte multe satisfacţii. Uneori este subestimată de către angajaţi. De multe ori oamenii sunt promovaţi în funcţia de supervizor datorită competenţei lor pe plan tehnic sau pentru că se află în cadrul muncii de o perioadă lungă de timp. În majoritatea cazurilor, se aşteaptă de la supervizori să cunoască metodele şi tehnicile de supervizare, însă nu li se oferă instruirea necesară care să-i ajute să-şi desfăşoare această muncă eficient. Munca supervizorului este dificilă şi cere o instruire potrivită. Dacă nu aţi primit o instruire în calitate de supervizor, ar trebui să examinaţi ocaziile de a urma un curs de specialitate în supervizare, realizat într-un institut local de perfecţionare.

Autoritatea de examinare este Consiliul Naţional de Examinare pentru Supervizare (CNES). Calificarea obţinută este Certificatul în Supervizare, care este recunoscut de mulţi patroni ca fiind necesar pentru promovarea în poziţia de supervizor şi îi dă deţinătorului dreptul de a fi membru al Institutului de Conducere în Supervizare. În afara certificatului de supervizare, CNES mai pune la dispoziţie şi cursuri introductive în vederea obţinerii unei diplome.

Recunoaşterea supervizorilor ca fiind componente importante ale conducerii va deveni o realitate numai în momentul când supervizorii se vor constitui *într-o categorie profesională* - adică ,un grup de specialişti instruiţi care au propriul lor consiliu care să-i reprezinte, recunoscut de către patroni, ca purtătorul de cuvânt al tuturor supervizorilor. Această funcţie este îndeplinită de către Institutul de Conducere în Supervizare (ICS) .

Cerinţele şi condiţiile supervizării sunt numeroase şi complexe. De multe ori reuşitele nu sunt imediate, iar soluţiile găsite trebuie analizate cu atenţie. Nu vă grăbiţi, progresele vin gradat. Ideile trebuie să fie transpuse într-o modalitate potrivită pentru dvs. şi echipă. Faceţi acest lucru cu grijă, cu atenţie şi mai presus de toate cu sensibilitate. Gândiţi şi analizaţi înainte de a vă lansa într-o activitate.

În elaborarea acestei cărţi a trebuit să separăm elementele care compun procesul supervizării, pentru a putea fi explicate mai uşor. Viaţa nu se înfăţişează prin probleme separate sau prin probleme numai de un singur

tip; ea apare ca o curgere de activităţi combinate şi intercorelate. Toate problemele discutate în această carte se încadrează în munca dvs. sau pot să apară pe neaşteptate într-una din zilele dvs. de serviciu.

Chiar dacă lucrurile merg bine, responsabilităţile nu dispar; când apar probleme, atunci veţi demonstra cu adevărat care vă este valoarea. Vă veţi afla în centrul lucurilor; vor fi implicaţi alţi oameni şi va trebui să comunicaţi într-un mod eficient pentru a găsi soluţiile potrivite. Să nu vă fie frică să cereţi ajutor dacă este nevoie, dar numai după ce aţi evaluat în întregime situaţia prin forţe proprii.

Autoverificare

Reveniţi la cazul lui Tom Stranks din capitolul 1 şi citiţi-l din nou. Enumeraţi câteva implicaţii ale incidentului. Cum ar putea Tom să folosească această carte pentru a-l rezolva? (Zece minute).

Există foarte multe lucruri implicate în acel incident. Iată câteva idei pe care ar trebui să le enumeraţi:

- ❒ Tom *îşi pierde timpul*, rectificând articolele altor departamente în loc să-şi supervizeze personalul.
- ❒ *nu au existat înregistrări* ale acestei rectificări;
- ❒ Tom *a ratat întâlnirea;*
- ❒ directorul lui este stresat şi încearcă să se descurce schimbând supervizorii între ei. Atât el cât şi Tom *"se luptă cu morile de vânt"*. Există implicaţii legale în funcţia lui Tom pentru a conduce secţia lui Tony?
- ❒ Tom trebuie să ştie clar care sunt *obiectivele* lui. Aceasta îi va da încredere în sine pentru a-i spune hotărît lui Bill Betts care vor fi probabil consecinţele deciziilor lui;
- ❒ i se cere lui Tom să-l înştiinţeze pe Tony, astfel că el va trebui să-şi folosească toate *abilităţile relaţionale*, pentru a evita un conflict cu Tony în privinţa liniei D;
- ❒ efectele pe care instrucţiunile lui Bill o vor avea asupra personalului de la linia A şi D vor fi nesiguranţa şi moralul scăzut;
- ❒ acestea sunt unele "simptome" ce arată că planificarea din companie lasă de dorit. Există o mulţime de hotărîri care se iau *ad-hoc*, iar sistemele de control par să nu fie adecvate.

Această carte conţine foarte multe informaţii utile pentru Tom şi problemele lui:

- ❒ Tom va beneficia de pe urma identificării sarcinilor de supervizare şi a concentrării asupra lor (capitolul 2);
- ❒ corectând componentele defectuoase, Tom privează compania de informaţii valoroase asupra controlului şi pare să fie mai puţin de folos pentru companie (capitolul 5);
- ❒ ratarea întâlnirii poate să indice că Tom nu planifică şi nu organizează într-un mod eficient (capitolele 4 şi 7);

- Bill nu se ocupă de Tony - adevărata problemă. Îl foloseşte pe Tom pentru a rezolva problemele cele mai dificile, într-o manieră neortodoxă. Tom se va afla într-o situaţie stânjenitoare dacă Tony va refuza să-i recunoască autoritatea în lipsa lui Bill (capitolul 8);
- obiectivele lui Tom sunt neclare (capitolul 4);
- Tony ar reprezenta o problemă pentru Tom din punct de vedere al relaţiilor umane, dar această problemă ar putea fi soluţionată dacă Tom ar şti cum să comunice cu oamenii şi cum să acţioneze în caz de conflict (capitolul 3);
- efectele negative asupra angajaţilor din linia A şi D ar putea fi reduse la minimum, printr-o informare prietenoasă, o dirijare plină de îndemânare şi o motivare pozitivă (capitolele 3, 5 şi 6);
- dacă Tom ar fi avut în secţia lui o planificare, o organizare şi un control bine puse la punct, poate că s-ar afla într-o poziţie mai îndreptăţită de a-i spune lui Bill că în cadrul companiei este nevoie de ajutor în anumite domenii.

Observaţi cum într-un mic incident s-au adunat multe dintre subiectele acoperite în această carte. În fiecare zi la locul de muncă, un acelaşi gen de situaţie ar putea să vi se întâmple sau chiar vi se întâmplă. Problemele principale care se disting în diferitele secţiuni ale cărţii sunt conectate şi corelate pentru a reda în întregime o imagine asupra supervizării.

9.1. Rezistenţa la stres

Un supervizor este obligat să se descurce în situaţiile-problemă. El trebuie să se preocupe de obţinerea celor mai bune rezultate din partea angajaţilor, să reacţioneze rapid atunci când lucrurile nu merg bine şi să fie în stare să-şi păstreze controlul. Această activitate presupune o situaţie stresantă şi trebuie să fiţi capabil să faceţi faţă acestei tensiuni.

Aspectele esenţiale ale muncii sub stres par să fie aceleaşi pentru toate meseriile şi probabil că dvs. v-aţi creat un mod propriu de a rezista. Stresul survine atunci când aveţi prea multe de făcut într-o perioadă de timp scurtă sau atunci când problemele apar prea rapid pentru a vă descurca cu ele. Dacă nu veţi face ceva pentru a micşora tensiunea, veţi face greşeli, mărind astfel tensiunea şi stresul. Modul în care percepeţi lucrurile este deseori cauza stresului: totul nu există decât la nivelul minţii. Ceea ce unii oameni văd ca pe o ameninţare este perceput de alţii ca o provocare, o ocazie de a fi creativ, o şansă de a se lansa în acţiune.

Tensiunea psihică

Pentru a reduce tensiunea care vă apasă, fiţi pregătit de a stabili anumite limite în munca pe care sunteţi dornic să v-o asumaţi. Este bine să vă concentraţi asupra unei varietăţi limitate de lucruri şi să le faceţi aşa cum trebuie, decât să vă asumaţi riscuri mari şi să lăsaţi în urma dvs. o serie de lucrări terminate pe jumătate. Dacă planificaţi dinainte, anticipând posibilele greutăţi,având planuri alternative şi un anumit timp disponibil în caz de urgenţe, veţi reduce stresul crizei de-a conduce. Dacă activităţile sunt de aşa natură încât pot genera multe crize şi întreruperi, trebuie să vă lăsaţi la

dispoziţie mai mult timp între sarcini. Dacă planificaţi sau organizaţi proiecte pentru lunile următoare şi nu le puteţi încadra în ziua dvs. normală de muncă, păstraţi o perioadă de timp, de o săptămână sau două, în mod special pentru aceste sarcini pe termen lung. Acţionaţi în aşa fel încât angajaţii şi directorul dvs. să vă protejeze de orice întrerupere în timpul acestei perioade pentru a vă putea desfăşura activitatea programată.

Puteţi să diminuaţi tensiunea prin următoarele lucruri.

Pentru sarcini pe termen lung:

- ❒ stabiliţi *clar obiectivele*;
- ❒ planificaţi dinainte; *anticipaţi obstacolele* şi dificultăţile;
- ❒ cunoaşteţi-vă *limitele*;
- ❒ fiţi pregătit *să vă limitaţi sarcinile.*

Pentru sarcini obişnuite:

- ❒ *stabiliţi priorităţile* - revizuiţi-le în mod frecvent;
- ❒ *efectuaţi fiecare lucrare pe rând*; concentraţi-vă asupra ei şi finalizaţi-o;
- ❒ *acordaţi timp planificării*, chiar dacă vă aflaţi sub tensiune;
- ❒ *implicaţi-vă angajaţii.* Le place să se simtă de folos;
- ❒ *fiţi ordonat* pe măsură ce avansaţi în problemă; păstraţi-vă locul de muncă curat - este o reflectare a personalităţii dvs.;
- ❒ evaluaţi *consecinţele amânării* sau ale lipsei de acţiune. Este mai bine să livraţi o lucrare adecvată la timp, decât una perfectă, atunci când este prea târziu.

Temă

Citiţi din nou ultima parte a capitolului 4, "Organizarea activităţilor zilnice". Aţi pus pe hârtie o expunere clară a obiectivelor muncii dvs. şi a zonelor cheie de responsabilitate?

Dacă nu, redaţi expunerea acum. Aceasta reprezintă baza multora dintre activităţile unui supervizor sau ale unui director. Organizarea timpului, delegarea, rezistenţa la stres, toate cer o înţelegere clară a meseriei. Reveniţi la exemplul lui Ian din capitolul 4, dacă nu sunteţi sigur în legătură cu modul în care s-o scrieţi.

Dacă vi se pare grea activitatea, nu suspinaţi şi nu vă plângeţi - vedeţi ce puteţi să faceţi pentru a o îmbunătăţi. Veţi întâlni foarte mulţi oameni care întotdeauna se plâng, întotdeauna dau vina pe ceilalţi, spunând: "nu este vina mea". Ei se comportă astfel pentru a scăpa de propriile frustrări, chiar dacă acest lucru nu obţine rezolvarea situaţiei. Dacă vi se întâmplă să vă plângeţi, dacă starea lucrurilor vă deprimă, încercaţi să gândiţi pozitiv la problemă. Puneţi-vă întrebarea: "Ce putem să facem în această situaţie?". Aproape întotdeauna există o soluţie; mergeţi mai departe şi acţionaţi într-un fel în situaţia respectivă. Dacă nu există nici o soluţie, atunci s-ar putea să trebuiască să acceptaţi situaţia. Mai există o posibilitate: poate că dvs.

sunteţi problema.

Nu porniţi cu prejudecata că nu puteţi să faceţi ceva. Fiţi pregătit să testaţi limitele libertăţii dvs. de acţiune. Mulţi oameni par să-şi construiască anumite limite pe care le consideră ca fiind punctul maxim până la care ei pot merge. Ei spun:

- ❒ "Nu putem face acest lucru pentru că supervizorul nu ar fi de acord",
- ❒ "Este împotriva principiilor fundamentale impuse de companie".
- ❒ "Nu vei reuşi niciodată să-i faci pe cei de la Planificare să accepte acest lucru".

Dacă veţi gândi în acest mod, vă restrângeţi acţiunea tocmai în cadrul adevăratelor limite ale capacităţii dvs. Testaţi cât de departe puteţi să ajungeţi fără a cădea în extreme şi veţi descoperi că adevăratele limite ale libertăţii sunt mult mai departe decât cele pe care le credeţi existente. Un director bun va spune: "Fă tot ce crezi de cuviinţă pentru a obţine terminarea lucrării". Trebuie să descoperiţi unde sunt limitele. Dacă vă aflaţi în cumpănă, puneţi-vă această întrebare: "Cum ar proceda un supervizor bun şi încrezător în forţele proprii în această situaţie?"

9.2. Grija faţă de personal

Cele mai bune rezultate ale secţiei dvs. vor fi realizate numai dacă obţineţi maximum de performanţă de la oamenii care lucrează sub conducerea dvs. Trebuie să-i trataţi ca oameni şi nu ca resurse. Ei sunt indivizi cu propriile lor calităţi, cu îngrijorări şi probleme personale care vor afecta atitudinile lor şi cooperarea în muncă.

Temă

În interesul unei eficienţe crescute şi ale unei organizări mai bune v-aţi hotărît să schimbaţi grupurile de muncă actuale din secţia dvs. Ar putea ei să vadă în această acţiune o ameninţare? (Zece minute)

Oamenii se obişnuiesc cu un anumit mod de a lucra şi se opun de cele mai multe ori schimbării. Ei văd în schimbare o ameninţare pentru:

- ❒ siguranţa şi capacităţile lor;
- ❒ statutul şi poziţia lor;
- ❒ respectul colegilor;
- ❒ promovarea şi dezvoltarea lor;
- ❒ legăturile lor cu prietenii din grupurile existente.

Pentru "a realiza pe deplin schimbarea", va trebui să-i asiguraţi în mod sincer pe oamenii implicaţi că temerile lor sunt nefondate.

Modul prin care personalul dvs. răspunde la nişte situaţii de tipul celor subliniate, ea depinde de atitudinea lor faţă de persoana dvs.. Dacă le-aţi câştigat respectul şi încrederea, şansele dvs. de a efectua schimbarea, vor fi mult mai ridicate. Una dintre responsabilităţile dvs. este asigurarea resurselor pentru a îndeplini activitatea; acest lucru implică negocieri cu membrii conducerii pentru secţia dvs., insistând asupra condiţiilor de care are nevoie şi echipa.

Stimularea personalului

Un alt aspect important în obţinerea unor rezultate bune este acela de a vă încuraja personalul. Ar trebui să construiţi o tehnică pozitivă de stimulare. Dacă fixaţi standarde raţionale, care pot fi atinse, rezultatele vor da posibilitatea de a oferi satisfacţii şi acest lucru îi va încuraja pe toţi să lucreze mai bine. Din nefericire, există şi un ciclu negativ, care constă în aspiraţii prea mari care nu pot fi îndeplinite, ce aduc insatisfacţie faţă de un asemenea rezultat; persoana este descurajată, lucrează mai prost, iar dvs. deveniţi şi mai critic. Folosiţi întotdeauna un ciclu pozitiv de încurajare.

Una din modalităţile cele mai puternice de a concepe şi aplica o tehnică stimulantă se face prin fixarea obiectivului, problemă discutată în capitolele 3 şi 4.

Putem exprima legătura dintre efortul depus şi rezultatate prin:

metodă x efort = rezultate.

Rezultatele nesatisfăcătoare se datorează unor aspiraţii iraţional de ridicate, lipsei de efort, unei metode de lucru deficitare sau combinarea acestor factori. Rezultatele proaste descurajează şi lasă fără motivaţie personalul.

O fixare bună a obiectivului înseamnă rezultate care se pot obţine, iar consultarea permite modificarea metodelor. Această combinaţie schimbă ecuaţia în:

metoda x efortul angajat = obiectivul atins + personal motivat.

Amintiţi-vă cât de mare a fost efortul pe care l-am depus în demonstrarea propriilor noastre metode şi cât de mult s-a lucrat pentru a atinge ţintele convenite iniţial. Folosiţi aceste cunoştinţe pentru a obţine rezultate mai bune.

Oamenii: o resursă vitală

Noi suntem judecaţi mai mult în funcţie de rezultate decât pentru modul de a defini obiectivele. Oamenii sunt resursa vitală pe care o folosiţi pentru a obţine aceste rezultate.

Concentraţi-vă pe comunicare; faceţi acest lucru într-un mod clar, concis şi acceptabil. Aveţi grijă de obiectivele dvs., fiţi explicit în instrucţiuni şi raţional când repartizaţi munca. Încercaţi să nu preluaţi prea multe sarcini. Noi recomandăm în general stilul de supervizare corespunzător "teoriei Y".

Autoverificare

Cum aţi descrie stilul de supervizare în "teoria Y"? (Două minute)

Teoria Y se concentrează pe ideea că oamenii sunt cinstiţi, le place munca lor şi acceptă responsabilităţile. Explicarea acestor lucruri este subliniată în capitolul 3. Teoria Y nu înseamnă a fi "moale şi nehotărît"; ea înseamnă să fii deschis, consultând oamenii şi conducându-ţi echipa. Dacă ştiţi încotro vă îndreptaţi şi care sunt obiectivele dvs., puteţi împărtăşi această orientare personalului dvs.

Dacă se ivesc probleme şi trebuie să daţi ordine, încercaţi să depersonalizaţi situaţia. Nu spuneţi: "Eu arăt ceea ce e de făcut", ci folosiţi logica situaţiei şi spuneţi: "Situaţia stă astfel şi este necesară această

acţiune, de aceea vă cer s-o faceţi". De obicei, gravitatea situaţiei implică modul de a acţiona.

Roluri şi comportamente specifice

Un alt factor de care trebuie să ţineţi cont este acela al rolului pe care oamenii percep că îl au, determinând modul lor de a se comporta. Persoana care este tratată ca un adult responsabil se va comporta ca atare, iar rolurile de muncitor şi adult responsabil pot fi combinate cu uşurinţă.

Personalul dvs. are multe roluri. Angajaţii lucrează doar o parte din viaţa lor. Îşi părăsesc rolul de angajat şi preiau alt rol în viaţa de familie.

În organizaţii, conceptul de rol se extinde în cadrul legăturii dintre activităţile organizaţiei. Ideea relaţiilor între roluri este dezbătută în capitolul 8. Acest lucru este important deoarece există două seturi de relaţii: relaţiile dintre oameni şi relaţiile între rolurile în care se găsesc. Se potriveşte oare rolul supervizorului cu rolul de inspector sau consultant? Dacă există o nepotrivire de roluri, aceasta va crea un conflict între oameni, chiar dacă ei se înţeleg bine ca indivizi. Organizaţiile fixează roluri care câteodată nu pot să nu provoace conflicte. Dacă întâlniţi această situaţie, încercaţi să faceţi cele două părţi implicate să vadă situaţia reală.

9.3. Comunicaţi cu şefii!

Supervizorul este directorul din prima linie şi parte din echipa de conducere; este legătura dintre director şi oamenii din secţia dvs. Nu abandonaţi problemele dacă directorul vă presează; fără îndoială că şi el este sub tensiune. Continuaţi-vă activitatea, dar fiţi cu ochii pe secţie, chiar dacă sunteţi implicat într-o problemă tehnică sau de personal. Discutaţi obiectivele cu directorul dvs. Păstraţi o imagine echilibrată astfel încât să vă puteţi înfăţişa şefului dvs. cu argumente şi sugestii într-o formă pozitivă - aceasta vă va ajuta să progresaţi în această funcţie. Şi, nu uitaţi, sunteţi într-o relaţie de parteneriat cu echipa dvs., care trebuie să cunoască şi ea obiectivele propuse.

BCUIASI/CENTRUL DE RESURSE PENTRU STUDENTI

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Răspunsuri la exerciții

Exercițiul 2.1

Subalternul S3 este acum responsabil de îndeplinirea sarcinii X, dar aceasta nu este totul deoarece directorul tot mai deține întreaga responsabilitate. Diferența este că S3 are responsabilitatea de a îndeplini sarcina X, dar directorul are responsabilitatea de a se asigura că munca este bine făcută. El este răspunzător de rezultatele muncii lui S3.

Exercițiul 2.2

Acestea ar fi putut fi unele dintre elementele comune procesului de supervizare:

- supervizorul trebuie să organizeze munca oamenilor din secția lui;
- supervizorul este responsabil de obținerea rezultatelor cerute, în modul cel mai eficient;
- supervizorul are un contact direct cu cei care fac munca;
- supervizorul este primul care aude despre orice problemă care s-ar putea ivi;
- supervizorul trebuie să creeze un mediu confortabil în secție și să exercite controlul și proceduri disciplinare imediate.
- libertatea managerială a supervizorului este deseori restricționată de organizație:
- munca este planificată de specialiști;
- bugetul este aprobat și controlat de director;
- în cadrul firmelor vaste metodele sunt strict definite;
- supervizorul trebuie să-și încadreze întotdeauna munca în limitele procedurilor companiei.

Exercițiul 2.3

Iată câteva diferențe pe care ar fi trebuit să le remarcați:

- durata de timp pentru fiecare muncă;

- consecinţele întârzierii/ eşecului;
- numărul de acţiuni în lucru, în fiecare moment;
- varietatea acţiunilor;
- varietatea tranzacţiilor/ capacităţilor de care este nevoie.

Exercițiul 3.1

Cele trei componente ale atitudinii sunt:

- predispoziţia de a acţiona;
- cunoştinţele;
- sentimentele.

Deoarece aceste trei elemente constituie componentele fundamentale ale atitudinii nu există o modalitate rapidă sau uşoară de a schimba atitudinea cuiva.

Exercițiul 3.2

1. Nevoile psihologice, sociale, de siguranţă, de apreciere, de autoafirmare.
2. "Teoria Y".
3. Pericolul pe care majoritatea oamenilor îl văd este acela de a profita.
   - Oamenii cred că sunteţi slab dacă folosiţi "teoria Y".
   - Cât de bine aţi răspuns la aceste întrebări?
   - Vă amintiţi treptele motivaţionale enunţate de Maslow?

Ce spuneţi de întrebarea 2? Ne-am gândit că aţi prefera un director "tip Y" - am avut dreptate?

Aţi fost vreodată "scuturat" când aţi folosit "teoria Y"?

Exercițiul 3.3

Răspunsul dvs. poate fi diferit de al nostru, dar iată câteva idei:

- încercaţi să separaţi plângerile de simptome;
- verificaţi-vă propria percepţie şi obiectivele;
- spuneţi-le ce simţiţi;
- cereţi informaţii şi sugestii;
- ţintiţi către cel mai bun rezultat posibil;
- ţineţi problemele în limitele grupului, cât mai mult cu putinţă;
- nu flataţi.

Exercițiul 4.1

Declaraţia 1 este planificarea: Tom reprogramează munca din secţia lui având în vedere viitorul.

Declaraţia 2 este distribuirea sarcinilor, deci face parte din etapa de organizare.

Declaraţia 3 verifică progresul în muncă, făcând parte din etapa de control.

Declaraţia 4 indică faptul că Tom se implică în rezolvarea lucrurilor, deşi este combinată cu organizarea.

Declaraţia 5 este, de asemenea, în etapa de organizare, cu câteva explicaţii privind urgenţa muncii.

Exerciţiul 4.2

Cele mai importante întrebări ar fi:

- Ce fel de bal ar trebui să fie? O petrecere luxoasă sau un bal dansant cu cheltuieli mici?
- Ce vom fixa ca preţ pentru bilet?
- Unde ar trebui dat? Este sala disponibilă?
- În ce sezon ar trebui să-l dăm?
- Ce fel de formaţie vrem? Care sunt formaţiile disponibile?
- Cum să-i facem reclamă?
- Vom avea profit? Ne vom realiza obiectivele?

Exerciţiul 4.3

Alegerile pe care le poate face Dave sunt:

- să pună o persoană în cameră şi să-i dea această responsabilitate;
- să-i constituie într-un grup şi să-i ţină împreună, mutându-se din cameră în cameră împreună cu el ca observator;
- să îi împartă în perechi şi să lucreze în camere succesiv;
- să-i lase pe cei trei să se specializeze, unii curăţind, alţii văruind.

Factorii luaţi în consideraţie sunt:

- Expertiza grupului; de exemplu, este vreunul dintre cei trei îndemânatic la văruit?
- Echipamentul necesar. Vor fi îndeajuns de multe benzi pentru ca toţi să lucreze separat?
- Aranjamentul şi structura grupului încurajează performanţele. Va fi grupul motivat?
- Spaţiul disponibil. Fiind patru într-o cameră nu se vor încurca unii pe alţii?
- Beneficiile specializării. Dacă o persoană face aceeaşi muncă, va deveni expertă?

Exerciţiul 4.4

Reţineţi faptul că se cer cinci elemente în ceea ce priveşte controlul. Acestea sunt listate împreună cu părţi din cuvintele supervizorului care arată efectuarea controlului.

- "Văd că Judith poartă din nou nişte ciorapi îngrozitori" - evaluarea prezentării lui Judith şi comparaţii cu standardul;
- " - ... nu se conformează regulilor companiei" - standardul exprimat prin regulile companiei;
- "-va trebui să stau de vorbă cu ea" - conexiunea inversă către Judith";
- "- şi vezi să se schimbe" - acţiunea de corectare, faptul că supervizorul a împins-o pe Judith înapoi în rând.

Exerciţiul 4.5

Munca distribuită - aceasta este elementul central în activitatea de supervizare.

Rezolvarea problemelor tehnice - este nespecifică supervizării; este în afara responsabilităţilor sale, dar ar fi putut fi necesară pentru a menţine continuitatea muncii. Există pericolul ca Ian să fie atras în aceasta, deoarece este interesat de ea.

Discuţia cu serviciul de control al producţiei - aceasta este responsabilitatea 3; organizare şi planificare.

Ajutarea supervizorului în magazii - aceasta nu constituie un punct central al responsabilităţilor sale, dar timpul investit în consolidarea relaţiilor cu oamenii care se pot ajuta nu e niciodată pierdut.

Instruirea ucenicului - aceasta e responsabilitatea 4: instruirea, deci este foarte importantă.

Exerciţiul 5.1

Iată câteva din detaliile numeroase pe care le-aţi fi putut lista:

- ○ vârstă;
- ○ inteligenţă;
- ○ nivel de cunoştinţe;
- ○ atitudini;
- ○ modul de gândire;
- ○ experienţă/vechime.

Exerciţiul 5.2

Iată câteva exemple la care să vă gândiţi:

- ○ George, podeaua aia arată cam murdară; şterge-o mai repede.
- ○ George mătură podeaua.
- ○ George mătură podeaua aia acum.
- ○ George întrerupe lucrul şi şterge acum podeaua aia de murdărie.
- ○ Hei, tu - da, tu - mătură acum podeaua aia.

Exerciţiul 5.3.

V-aţi amintit toate etapele pe care le-aţi examinat?Iată lista etapelor.

Procesul de comunicare:

○ Etapa 1	*Obiectivul*	Ce vreau să se întâmple?
○ Etapa 2	*Expeditorul*	Cum influenţează expeditorul mesajul?
○ Etapa 3	*Destinatarul*	Trebuie să ştiu vreun lucru despre cel care primeşte mesajul meu?
○ Etapa 4	*Obstacole:*	Există oare ceva care ar putea împiedica primirea mesajului meu?
○ Etapa 5	*Modul:*	Cum ar trebui să transmit mesajul acesta? Verbal, printr-un memoriu, telefon, scrisoare?
○ Etapa 6	*Stilul abordării*	Să fiu formal? Obişnuit?
○ Etapa 7	*Mesajul:*	Ce menţionez şi ce omit?
○ Etapa 8	*Controlul:*	Acest mesaj exprimă dorinţa mea? Va obţine el rezultatul dorit?
○ Etapa 9	*Expedierea:*	Trimiterea mesajului.

- ○ Etapa 10 *Conexiunea inversă:* A fost mesajul meu (1) primit, (2) înţeles, (3) acceptat?
- ○ Etapa 11 *Modificarea* Cât de uşor pot modifica mesajul?

La care dintre etape vă descurcaţi?
Care sunt etapele pe care trebuie să le exersaţi?

Exerciţiul 5.4

- ○ Comunicarea verbală se foloseşte deoarece este mai puţin formală decât cea scrisă.
- ○ Este mai flexibilă (poţi spune lucruri care nu se pot scrie!)
- ○ O puteţi schimba uşor ca să se potrivească receptorului.
- ○ Se realizează imediat conexiunea inversă.
- ○ Este rapidă.
- ○ Unii oameni o găsesc mai uşoară decât pe cea scrisă.

Există totuşi dezavantaje în comunicarea verbală:

- ○ Nu există nici o înregistrare la care puteţi face referire.
- ○ Pot exista înţelegeri greşite mai ales dacă mesajul verbal este transmis din gură în gură.
- ○ la foarte mult timp dacă trebuie transmis mai multor oameni.
- ○ În locuri zgomotoase poate fi dificilă şi înţeleasă greşit.

Capacităţile de comunicare generale sunt necesare în orice formă de relaţionare.

Exerciţiul 6.1

Exemplul 1

- ○ Informaţia de control: asistent - nivelul de restocare; director-rata de vânzări şi alte rate.
- ○ Informaţia de operare: asistent-preţul produsului.

Exemplul 2

- ○ Informaţia de control: operator - informaţii care vor dirija modul în care se face împărţirea - de exemplu: datele care controlează finalizarea, acurateţea; timpul de finalizare care controlează media de lucru; supervizor - informaţiile cu privire la părţile de asamblat, pot fi folosite pentru a controla priorităţile, la fel cum disponibilitatea materialului poate controla prioritatea muncii; unele date legate de tehnologie vor controla alegerea utilajelor cerute şi operatorii selectaţi.

Informaţia de operare: operator - unele informaţii legate de tehnologie, timpul de începere; supervizor - toate informaţiile lui sunt şi informaţii de operare.

Exerciţiul 6.2

Probabil că aţi avut mai mult din următoarele:

- ○ A da instrucţiuni de lucru;
- ○ A instrui personalul;

- Întâlniri;
- Intervievări;
- Scrierea memoriului, scrisorilor, rapoartelor şi observaţiilor;
- Transmiterea informaţiei către alţii;
- Strângerea de informaţii.

Pentru a face eficient aceste lucruri trebuie să respectaţi etapele procesului de comunicare. Folosiţi această listă pentru a vă decide asupra căror aplicaţii să vă concentraţi.

Exerciţiul 6.3

Răspunsul dvs. va depinde de motivul pentru care aţi analizat informaţia, fie pentru a face un produs, fie pentru a oferi un serviciu. Iată o posibilă listă:

- Persoana care este instruită;
- Sarcina;
- Potrivirea sarcinii cu persoana aleasă;
- Timpul;
- Metoda de instruire, modul, barierele de limbaj;
- Capacităţile supervizorului în comunicare;
- Procedura de urmat pentru îndeplinirea sarcinii;
- Resursele necesare;
- Standardele care trebuie atinse.

Noi considerăm că factorul cel mai important este persoana care primeşte instrucţiunile.

Exerciţiul 6.4

1. Se poate să fi listat unul sau toate cele ce urmează:membru, reprezentant, specialist, organizator.
2. Sunteţi supervizorul; doar dvs. ştiţi cum să interpretaţi întâlnirile. (Vezi Capitolul 3 pentru "percepţie" dacă termenul nu vă este familiar). În general cu cât sunteţi mai implicat în întâlnire cu atât veţi fi mai afectat de desfăşurarea şi rezultatul acesteia.

Sentimentele dvs. vor depinde de rezultatul întâlnirii şi de propriile interese.

Exerciţiul 6.5

Sperăm că aţi listat în mod automat abilităţile necesare pentru comunicarea verbală atât pentru 1 cât şi pentru 2. Ar fi trebuit să listaţi o parte sau toate cele ce urmează:

1. În funcţie de ceea ce sunteţi în organizaţie, membru, reprezentant sau specialist, acestea sunt: a asculta - toate grupurile; a convinge - variază în funcţie de rol; a îndruma - variază în funcţie de rol; a sintetiza - pentru înţelegere.
2. Cel care prezidează are nevoie de toate cele de mai sus şi mai mult de atât.

Iată câteva înclinaţii de care are nevoie preşedintele unui prezidiu: planificare; îndemânare în analiză pentru fixarea obiectivelor şi pentru ordonarea subiectelor pe agenda de lucru; să fie capabil, să aibă grijă de interesele minorităţii şi să controleze oamenii, să fie ferm şi drept; să fie sensibil în privinţa problemelor oamenilor; să reacţionze rapid în schimbări.

Exerciţiul 6.6

Răspunsul la prima întrebare ar trebui să fie "da". Asistarea implică:

- A asculta;
- A sintetiza;
- A-l lăsa pe cel ce are o problemă să o explice din nou;
- A-l încuraja să-şi rezolve propriile probleme;
- A nu vă impune soluţia.

Etapele nu se parcurg obligatoriu în această ordine, deoarece variază de la problemă la problemă. De multe ori trebuie să oferiţi informaţii celui care are o problemă. Câteodată problema este reformulată de mai multe ori.

Exerciţiul 7.1

Calculele sunt:

1. *(5:100) x 450 = 22,5 - o creştere de 22,50 lire pe lună. Noua plată = 472,50 lire.*
2. Creşterea este *3.250 - 2.850 = 400*

   (400 : 2 850) x 100 = 14% creştere
3. Cheltuielile de lucru de *3,75 lire* reprezintă *108%*. Cheltuielile de lucru anterioare au fost de *(100: 108) x 3,75 = 3,47 lire.*

Exerciţiul 7.2

1. Proporţia de femei este 3/5 din întreg.
   3/5 x 15 = 9 femei. Deci sunt 6 bărbaţi.
2. Rata de vânzări aparate foto la audio este de *6 000: 4 500.* Cele mai simple cifre care afirmă acest lucru sunt *4:3.* Proporţia de vânzări totale deţinută de vânzarea aparatelor audio este *3/7.* Ca procentaj aceasta este *(3:7) x 100 = 42,8%.*
3. Numărul total de oameni angajaţi este *50 + 30 + 70 = 150.*
   Proporţia oamenilor din departamentul X este 50 : 150 = 3/5. Costul alocat datoriei X este (50 : 150) x 3 000 = 1 000 lire.
   Datoria similară Y este *(30 : 150) x 3 000 = 600 lire* şi datoria Z este *(70:150) x 3000 = 1 400 lire.*

Exerciţiul 7.3

- *Media aritmetică* = (totalul tuturor vârstelor : numărul de oameni) = 499 : 12 = 41,6 ani.
- Dacă punem vârstele în ordine, 18, 23, 36, 38, 44, 46, 46, 46, 48, 48, 52, 54. *Valoarea mediană* este de 46 ani.
- *Media modală* este tot de 46 ani.

Diagrama este asemănătoare celei din fig. A1.1.

Exerciţiul 7.4

Impozitele şi economiile: 32 : 160 x 360 = 72°
Procentul este la fel: 72%
Chiria: (24 : 160) x 360 = 54 °
Haine: (16: 160) x 360 = 36°

Totalul unghiurilor ar trebui bineînţeles să se adauge până la 360°. Diagrama completă, de tip clătită va fi ca în fig A1.2 şi trebuie realizată corect astfel încât fiecare porţie a clătitei să fie clar identificată. Hotărîţi dacă cel mai bine ar fi să scrieţi etichetele în cerc sau să trageţi linii de la etichetă la sectorul corespunzător.

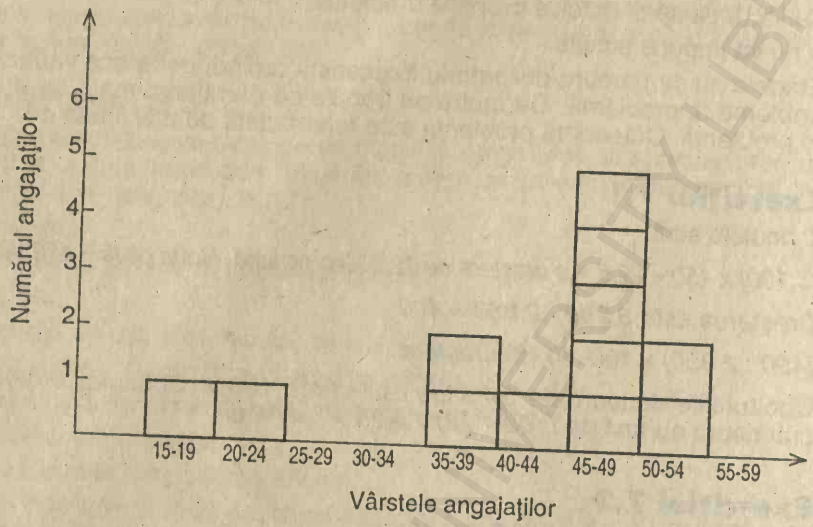


Fig A1.1. Brackets Ltd: distribuirea vârstei (exerciţiul 7.3.)

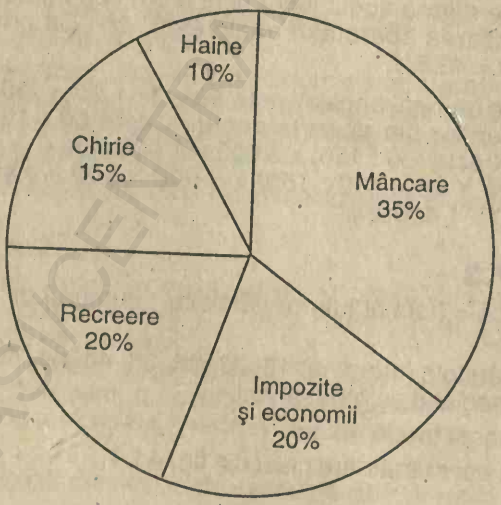


Fig. A1.2. Diagrama circulară: alocarea cheltuielilor unei familii medii ((Exerciţiul 7.4)

Exercițiul 7.5.

Graficul ar trebui să arate ca cel din figura A1.3

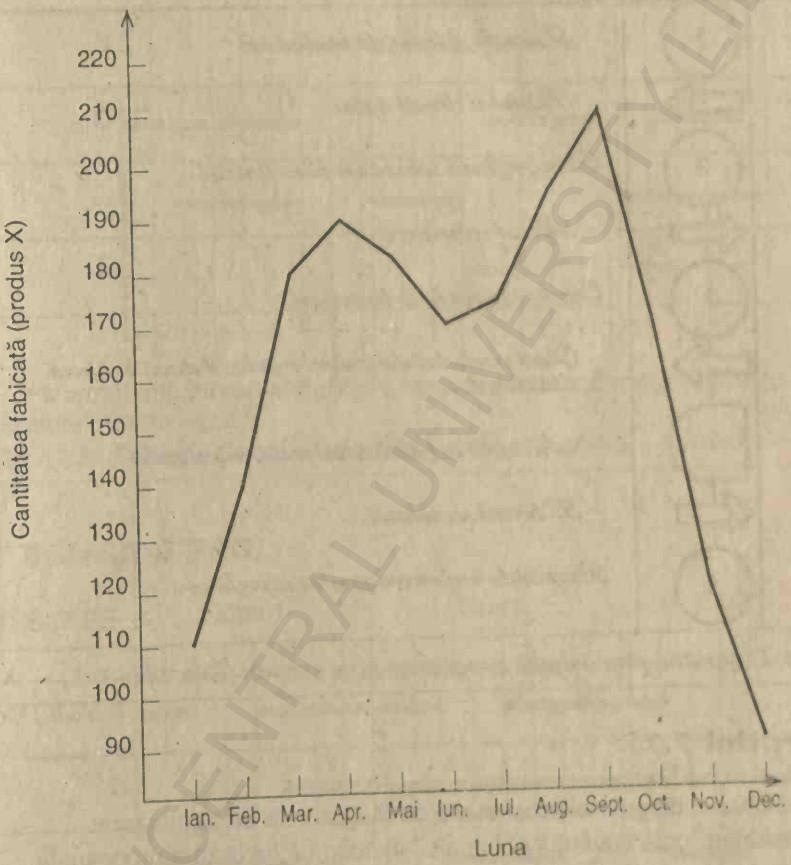


Fig. A1.3. Produsul X: Variațiile liniare cerute (Exercițiul 7.5)

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Exercițiul 7.6.

Diagrama procesuală ar trebui să arate ca cea din figura A1.4.

Diagrama procesuală — Persoana (*secretară*)
Operațiunea: *Pregătirea scrisorii*

Distanță (metri)	Simbol	Descriere
	1	*Primește telefon de la director*
		În biroul directorului
	2	*Stenografiază scrisoarea directorului*
		Biroul secretarei
	3	*Când e gata o bate la mașină*
	3	*Când pachetul de scrisori e gata, îl duce în biroul directorului*
	1	*Așteaptă cât directorul verifică scrisorile*
	4	*În biroul secretarei*
	4	*Pregătește scrisoarea pentru expediere*

Fig. A1.4. Diagrama procesuală: pregătirea unei scrisori (Exercițiul 7.6.)

Exercițiul 7.7.

Cele mai bune metode de a trasa o diagramă ar fi:

1. O combinare a diagramei procesuale cu diagramele de organizare.
2. "Succesiunea" este cuvântul cheie aici, indicând o diagramă procesuală.
3. O diagramă de activitate multiplă pentru a arăta legăturile dintre acțiuni.
4. Din nou diagrama procesuală se realizează pentru activități succesive și diagrama de organizare pentru mișcare.

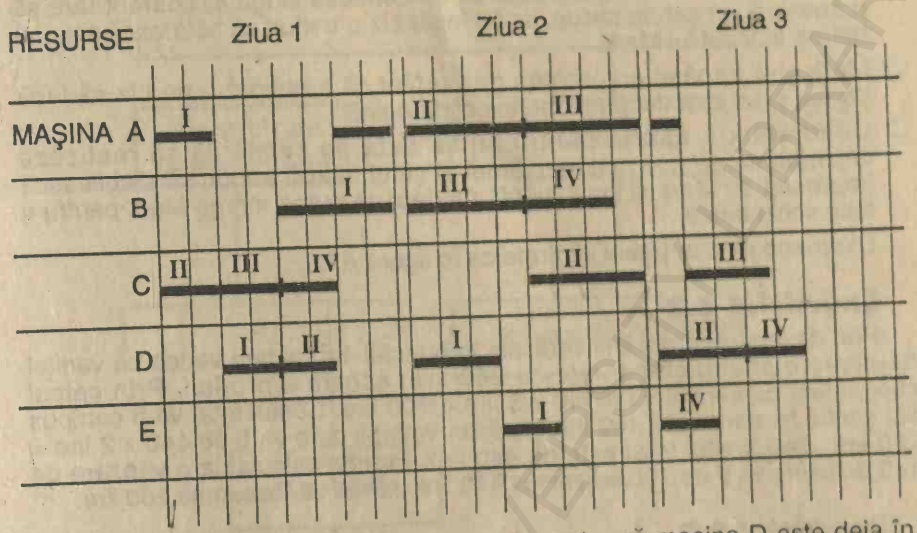
Exercițiul 7.8

Aranjând aceste timpuri existente în formula de comparație cu timpul standard de 0,85 ore, obținem performanțe de 106, 71, 89, 118.

Verificați acestea pe scala performanțelor pentru a vedea semnificația numerelor.

Exerciţiul 7.9.

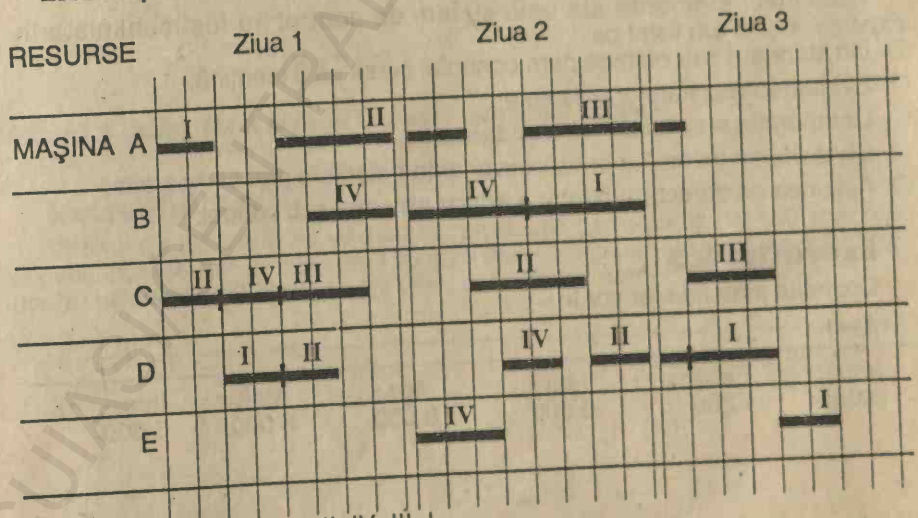
Schema Gantt ar trebui să arate ca cea din Figura A1.5.a



¤ Marcaţi întârzierea impusă de seria II, pentru că maşina D este deja în funcţiune pentru seria I.

Fig. A1.5a Schema Gantt: seriile de organizare a muncii I, II, III şi IV

Exerciţiul 7.10.



Aranjarea secvenţelor II, IV, III, I
Nu! Nu este o cale mai rapidă, timpul necesar se prelungeşte cu o oră.

Fig. A1.5b Schemă Gantt. organizarea muncii, seria II realizată în prima etapă

Exercițiul 8.1

Există trei puncte cheie în care oamenii implicați au greșit:

- Janet și șeful ei au lăsat secția să se conducă singură, aparent fără să numească un șef de secție, astfel încât Liz a trebuit să hotărască singură trierea în locul lui Mark.
- Mark și-a depășit autoritatea prin faptul că a obligat-o pe Liz să facă trierea și să lase deoparte munca ei de rutină.
- Când Mark a apărut pentru prima dată pe scenă ca să realizeze implementarea noii metode, Janet și șeful ei ar fi trebuit să stabilească împreună cu Mark și șeful lui cât de departe putea merge Mark pentru a face schimbările.

Diagrama dvs. ar trebui să arate ca în figura A1.6.

Exercițiul 8.2

Prin desenarea unei linii verticale în punctul 140 putem vedea că venitul depășește cheltuielile totale cu 260 lire; acesta e profitul. Prin calcul cunoaștem că venitul va fi 140 x 5 lire = 700 lire. Costul total va fi compus din costul fix care este 160 lire și costul variabil care va fi de 140 x 2 lire = 280 lire, deci costul total este de 440 lire. Profitul calculat la o vânzare de 140 de bilete va fi de 700 lire minus 440 lire, aceea ce înseamnă 260 lire.

Exercițiul 8.3

- La 70 bilete vândute, costul pe unitate este de: (160 + 140) : 70 = 4,30 lire
- La 110 bilete vândute costul pe unitate este de: (160 + 220) : 110 = 3,45 lire
- La 150 bilete vândute, costul pe unitate este de: (160 + 300) : 150 = 3,10 lire.

Exercițiul 8.4

Cele cinci elemente ale unui sistem de control au fost subliniate în capitolul 4 și le-am listat ca:

- Un standard sau plan pe care controlul caută să îl mențină;
- Evaluarea rezultatelor existente;
- Comparația rezultatului cu standardul;
- Conexiunea inversă a oricărei variante detectate prin comparație;
- Acțiunea de corectare pentru a aduce sistemul sub control.

Exercițiul 8.5

Costurile materialelor vor fi:

(lire)

Ian.	Feb.	Mar.	Apr.	Mai.	Iun.
3 000	4 200	5 000	6 000	6 000	5 600

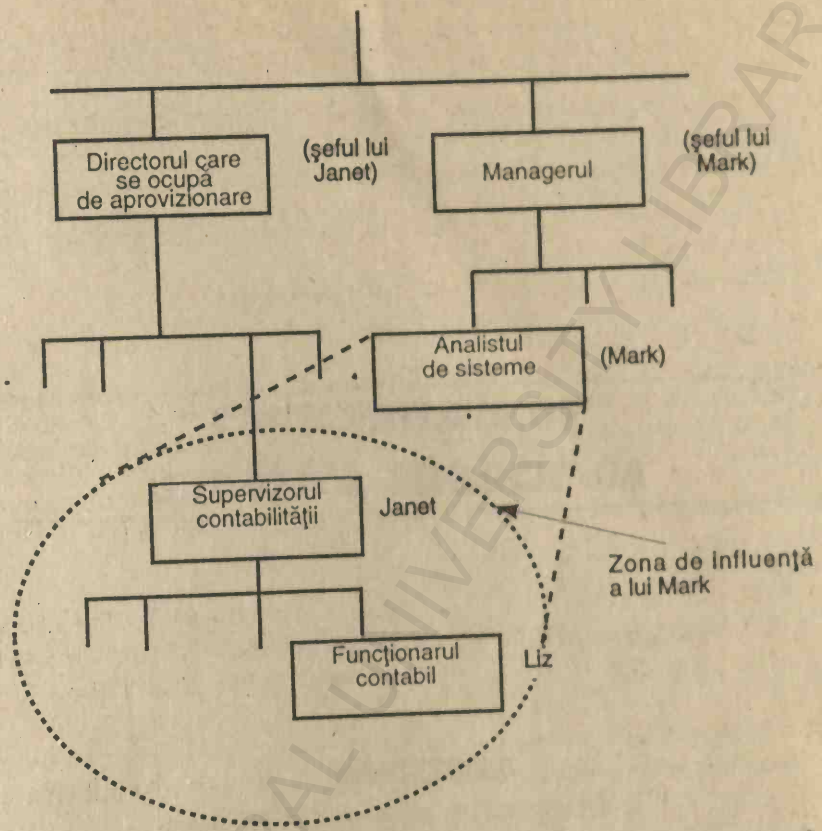


Fig. A1.6 Janet, Mark şi şeful lui Janet: Structura secţiei

Exerciţiul 8.6.

Venitul pe februarie se va calcula: producţia pe ianuarie de 150 scaune, constituindu-se într-un total de 150 x 25 lire = 3.750 lire. În mod asemănător pentru celelalte luni, oferind unui tabel al venitului, după cum urmează:

(lire)

Ian.	Feb.	Mart.	Apr.	Mai	Iun.
10 000	6 750	9 450	11 250	13 500	13 500

BCU "ALEXANDRU IOAN CUZA" UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CĂRȚI EDITATE DE „ȘTIINȚĂ & TEHNICĂ" SA

OBSTETRICA

autori: dr. Marius Moga, dr. Dimitrie Nanu, dr. Leonid Şamanschi

Lucrarea, ce se adresează studenţilor în medicină şi asistentelor medicale, cuprinde noţiunile de bază despre anatomia şi fiziologia aparatului genito-mamar, despre sănătatea femeii într-o perioadă importantă din viaţa ei - sarcina.

(180 pagini, 3 400 lei)

GINECOLOGIE

autori: dr. Nicolae Crişan, dr. Dimitrie Nanu

Prin această lucrare, autorii nu au avut intenţia să scrie un tratat complet de ginecologie, ci un manual simplu şi precis, practic şi didactic, care se adresează viitoarelor asistente medicale, studentului în medicină şi rezidentului în obstetrică şi ginecologie.

(352 pagini, 8 900 lei)

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

TERAPIA HORMONALĂ DE SUBSTITUȚIE

autor: dr. Betty Kamen

Cartea reprezintă o valoroasă sursă de instruire pentru femeia secolului XXI. În esenţă, prin intermediul ei, femeile sunt informate, clar şi eficient, despre proprii hormoni şi chimia corpului lor. În sfârşit, li se oferă informaţiile, instrumentele şi resursele de care au nevoie pentru a lua decizii, în cunoştinţă de cauză, în legătură cu propriul echilibru endocrin.

(244 pagini, 4 900 lei)

COPIII SUPRADOTAȚI

autor dr. Mihai Jigău

Lucrarea trece în revistă modul de depistare şi valorificare, de la o vârstă fragedă, de către părinţi şi educatori, a copiilor cu calităţi intelectuale deosebite.

(384 pagini, 4 700 lei)

PERSONALITATE ȘI SOCIETATE ÎN TRANZIȚIE

Studii de psihologie socială

autor: dr. Septimiu Chelcea

Schimbările sociale radicale din Europa Centrală şi de Est, inclusiv din România, constituie o provocare pentru ştiinţele socio-umane. În perspectiva psihosociologică se deschid noi câmpuri de investigare: influenţa unei societăţi instabile asupra personalităţii, manipularea comportamentală, persuasiunea şi zvonurile etc. Lucrarea oferă un răspuns pertinent acestor probleme de actualitate.

(336 pagini, 3 400 lei)

Psihologia câmpului social: REPREZENTĂRILE SOCIALE

traducere din limba franceză sub coordonarea dr. Adrian Neculau

Cum se formează reprezentarea socială a realităţii, cum se consolidează şi cum acţionează acest mecanism de decodare a informaţiilor ce ne asaltează? De ce, despre acelaşi „stimul social", oamenii au păreri deosebite, de ce „văd" diferit aceeaşi realitate? La toate aceste întrebări încearcă să răspundă selecţia realizată în volumul de faţă.

(336 pagini, 3 400 lei)

SUGESTIE ŞI HIPNOZĂ

autor: lector univ. dr. Ion Dafinoiu

Abordarea ştiinţifică, sistematică a sugestiei şi hipnozei - domenii dintre cele mai vechi ale medicinei şi psihologiei - nu reprezintă o întreprindere uşoară. Cu atât mai mult este lăudabilă încercarea autorului de a scoate sugestia şi hipnoza din izolarea în care se găsesc încă aceste fenomene, examinându-le dintr-o perspectivă mai generală. Argumentaţia teoretică este însoţită de prezentarea unor cazuri din larga activitate experimentală şi clinică a autorului.

(256 pagini, 7 900 lei)

ŞTIINŢA REZOLVĂRII CONFLICTELOR

autori: Helena Cornelius, Shoshana Faire

Cunoştinţele şi abilităţile în rezolvarea conflictelor sunt necesare nu numai celor ce lucrează direct ca mediatori sau conciliatori - asistenţi sociali, magistraţi, ingineri, manageri ai resurselor umane, consilieri etc. - ci şi celor interesaţi într-o corectă şi nonviolentă rezolvare a conflictelor (traducere din limba engleză).

(272 pagini, 6 900 lei)

RADIODIAGNOSTIC, RADIOTERAPIE ŞI ANATOMIE FUNCŢIONALĂ

autori: dr. Cornelia Nencescu, dr. Viorel Mateescu

Lucrarea, bogat ilustrată, va contribui la umplerea unui „gol" în acest domeniu de pregătire, mărind posibilităţile de documentare a celor ce îndrăgesc meseria de radiolog.

(298 pagini, 11 900 lei)

PSIHOTESTE

Volumul cuprinde peste 100 de teste preluate din literatura de specialitate, traduse, adaptate şi prezentate de unii dintre cei mai reputaţi psihologi.

(272 pagini, 6 500 lei)

CUM SĂ DEZVOLȚI O AFACERE

autor: Paul Hawken

O carte de referinţă, bazată pe experienţa autorului, un cunoscut om de afaceri şi autor de succes din SUA, în care se explică cum se construieşte o afacere, riscurile şi satisfacţiile acestei adevărate aventuri.

(224 pagini, 3 400 lei)

COMUNICAREA

autor: Nicki Stanton

Apărută la prestigioasa editură „Macmillan Publishing Limited", lucrarea, un adevărat manual de instruire, tratează problemele legate de procesul complex al comunicării: verbală sau nonverbală, în grup sau vizuală, interviul pentru angajare, prezidarea şedinţelor, redactarea unei scrisori sau a unui raport etc.

(318 pagini, 9 900 lei)

PLEDOARIE PENTRU CÂINE

autor: dr. Ruxandra Nicolescu

„Această carte este destinată celor care nu au câine, celor care doresc un câine, celor care sunt la primul lor câine." Autoarea este o cunoscută apărătoare a drepturilor animalelor, care a militat de-a lungul anilor pentru o educaţie în spiritul dragostei faţă de animale.

(280 pagini + 22 planşe color, 4 700 lei)

ORIGINEA HAOSULUI ȘI A STABILITĂȚII

autori: Florin Diacu, Philip Holmes

O excelentă carte de popularizare a teoriei fractalilor şi a haosului, scrisă într-un stil deosebit de plastic şi sugestiv şi bazată pe cele mai recente cuceriri ale matematicii şi fizicii (traducere din limba engleză).

(256 pagini, 8 900 lei)

Almanahul ANTICIPAȚIA 1996

Lucrare tradiţională, ce reuneşte cele mai reuşite schiţe, povestiri şi nuvele de autori români şi străini, critică de specialitate şi dezbaterea unor fenomene din domeniul fandomului.

(256 pagini, 6 900 lei)

TELEVIZIUNEA ŞI ALEGERILE

autori: Ellen Mickiewicz şi Charles Firestone

Autorii sunt bine cunoscuţi în Statele Unite pentru studiile de politologie şi comunicaţii în masă.

(160 pagini, 2 900 lei)

MISTERUL RĂZBOINICULUI AZTEC

autor: Franklin W. Dixon

Este o excelentă carte de aventuri, destinată în primul rând adolescenţilor, despre doi tineri detectivi amatori porniţi în căutarea unor relicve antice deosebit de valoroase.

(192 pagini, 2 900 lei)

NEUROLOGIE ŞI PSIHIATRIE

autori: dr. Gheorghe Vuzitas, dr. dr. Aurelian Anghelescu

Recomandată în mod special celor din învăţământul preuniversitar sanitar, manualul reprezintă un îndreptar valoros şi pentru studentul în medicină, medicul practician şi de familie.

(288 pagini, 6 900 lei)

PSIHANALIZA CRIMEI – Femeia asasin

autor: Tudorel B. Butoi

Volumul este un veritabil exerciţiu de investigare, interpretare şi intervenţie psihanalitică a personalităţii umane implicată în drama judiciară.

(192 pagini, 5 900 lei)

BCU "MIHAI EMINESCU" IAŞI UNIVERSITY LIBRARY

ÎN CURÂND!

CONTRACEPȚIA

sub coordonarea conf. univ. dr. Dimitrie Nanu

Volumul prezintă mijloace şi metode moderne privind planificarea familială.

GHID DE TERAPIE ÎN MEDICINA INTERNĂ

autori: dr. Gheorghe Teodorescu, dr. Alexandru Ciocâlteu

Lucrarea se adresează specialiştilor tineri şi medicilor rezidenţi din specialităţile de medicină internă, cât şi studenţilor la medicină din anii mari. Cu câteva excepţii, sunt abordate principalele boli întâlnite în serviciile de medicină internă.

INTRODUCERE ÎN PSIHOLOGIA CREDINȚEI RELIGIOASE

autor: prof. univ. dr. Ion Mânzat

Autorul abordează un domeniu foarte puţin cercetat, şi anume psihologia sinergetică a transconştiinţei religioase, care, după părerea academicianului Alexandru Surdu exprimată în prefaţa volumului,este operantă în toate domeniile credinţei religioase.

PSIHOLOGIE MEDICALĂ ȘI ASISTENȚĂ SOCIALĂ

autor conf. dr. Ruxandra Răşcanu

Lucrarea reprezintă un ghid valoros în practica zilnică a personalului medico-sanitar, abordând probleme de rezonanţă psihologică ale bolnavului, medicului şi întregului personal sanitar, dar mai ales aspecte actuale ale asistenţei sociale şi serviciilor sociale-sanitare.

BCU IASI

BCUIAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

SOCIETATEA
ȘTIINȚĂ & TEHNICĂ SA

Ideal pentru

- Cursuri introductive și avansate de management, în special NEBSS, ISM, CMS și BTEC.
- Supervizorii de profesie ce doresc să își aducă propriile cunoștințe la zi precum și pentru toți aceia care doresc să își lărgească orizontul profesional.

Într-o manieră practică aceasta carte descrie principiile fundamentale ale *Supervizării*: cum să conduci, să motivezi și să disciplinezi oamenii; cum să planifici, să organizezi și să distribui sarcini; cum să transmiți informații de orice fel. În scop ilustrativ sunt oferite diverse exemple din lumea afacerilor, a industriei, a educației precum și din domeniul politic.

Autorii au o vastă experiență în domeniu, atât teoretică cât și practică. Amândoi predau acum la Guildford College of Technology: **Mike Savedra** este profesor iar **John Hawthorn** este șeful Departamentului de Management.

ISBN 973 - 8206 - 11 - 1

7 500 lei